

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO CRM EN
CITE - MASTER BUSINESS “**

PAOLA DOMÉNICA GORDÓN MALDONADO

DIRECTOR: ING.RODRIGO SALTOS, MBA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE
MARKETING**

QUITO, ENERO 2018

DIRECTOR:

Ing. Rodrigo Saltos

INFORMANTES:

Ing. Carlos Córdova

Ing. Juan Carlos Latorre

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me han apoyado en todo el transcurso de mi carrera universitaria, gracias por permitirme alcanzar mis sueños.

Paola

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por haberme guiado siempre permitiéndome de esta manera llegar a este punto de mi vida.

A mis padres quienes gracias a sus enseñanzas he podido cumplir mis metas.

A mis hermanos por su apoyo incondicional.

A CITE por brindarme las facilidades para la realización de este proyecto.

Paola

CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
CONTENIDO	iii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiv
INTRODUCCIÓN	1
1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO.....	4
1.1. Análisis del entorno	4
1.1.1. El Desempleo en Ecuador	4
1.1.2. El Emprendimiento en Ecuador	5
1.2. Análisis de la empresa	8
1.2.1. Información general	8
1.2.1.1. Historia de la empresa	9
1.2.1.2. Misión.....	10
1.2.1.3. Visión	11
1.2.1.4. Valores.....	11
1.2.1.5. Objetivo	12
1.3. Estructura Organizacional	12
1.3.1. Organigrama.....	12

1.3.2.	Descripción de Funciones	13
1.4.	Procesos	14
1.4.1.	Análisis base de datos de clientes	16
1.4.2.	Oferta del producto	16
1.4.2.1.	Llamada telefónica	16
1.4.2.2.	Visita a domicilio	16
1.4.3.	Venta	17
1.4.3.1.	Ingreso de datos	17
1.4.3.2.	Facturación del producto	17
1.4.3.3.	Registro de ventas.....	17
1.4.4.	Entrega del Producto	18
1.4.4.1.	Asignación de Usuario	18
1.4.5.	Seguimiento Post-Venta de acceso al Sistema.....	18
1.4.6.	Entrega de Certificado de Aprobación del Curso	18
1.5.	Análisis FODA	19
1.5.1.	Fortalezas (CITE Master Business, 2017).	19
1.5.2.	Oportunidades (CITE Master Business, 2017).	19
1.5.3.	Debilidades.....	20
1.5.4.	Amenazas (CITE Master Business, 2017).	21
1.6.	Conclusiones y recomendaciones del análisis FODA	21
2.	ESTUDIO DE MERCADO	23
2.1.	Identificación de la competencia	23
2.1.1.	Grupo Ecocomundo Cia. Ltda (Economundo, 2014).....	23

2.1.1.1.	Objetivo	24
2.2.	Objetivos del estudio de mercado.....	24
2.2.1.	Planteamiento del Problema.....	24
2.2.2.	Objetivo General	25
2.2.3.	Objetivos Específicos.....	26
2.3.	Desarrollo de las herramientas de investigación	26
2.3.1.	Fuentes primarias	26
2.3.2.	Fuentes secundarias.....	27
2.4.	Mercado objetivo.....	27
2.5.	Definición del tamaño de la muestra	28
2.6.	Recolección de información	29
2.6.1.	Entrevista a expertos	29
2.6.2.	Entrevistas al gerente	31
2.6.3.	Encuesta	32
2.7.	Análisis de resultados	33
2.7.1.	Tabulación De Datos.....	33
2.7.2.	Conclusiones del Análisis	46
3.	MARKETING RELACIONAL Y COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT.....	48
3.1.	Marketing relacional y CRM.....	48
3.1.1.	Elementos del CRM.....	49
3.1.2.	El Entorno Cambiante	51
3.1.2.1.	Cambios en el Mercado	51

3.1.2.2.	Cambios en el Consumidor	55
3.1.2.3.	Cambios en las Organizaciones.....	59
3.2.	Fases del proceso comercial	60
3.2.1.	Atraer.....	61
3.2.2.	Vender	62
3.2.3.	Satisfacer	62
3.2.4.	Fidelizar.....	63
3.3.	Conceptos según expertos	63
3.3.1.	CRM.....	63
3.3.2.	Estrategia.....	64
3.3.3.	Creación dual de valor	64
3.3.4.	Desarrollo de relaciones a largo plazo	65
3.3.5.	Integración múltiple	65
3.3.6.	Emprendimiento.....	66
3.3.6.1.	Emprendimiento de subsistencia.....	66
3.3.6.2	Emprendimiento de creación creativa	66
3.4.	Factores de éxito.....	67
3.4.1.	Orientación al mercado y la Gestión del conocimiento	68
3.4.1.1.	Gestión del conocimiento	68
3.4.1.2.	Know- How	68
3.4.2.	Dotación de Recursos y Capacidades	69
3.4.2.1.	Orientación al mercado.....	70
3.4.2.2.	Recursos Tecnológicos	70

3.4.2.3.	Recursos Económicos.....	71
3.4.2.4.	Empleados	71
3.4.2.5.	Liderazgo	71
3.5.	Modelos y tipos de CRM.....	72
3.5.1.	Modelos del CRM	72
3.5.1.1.	Modelo de Dimensiones	72
3.5.1.2.	Modelo de Simple Flujo del proceso de CRM	73
3.5.1.3.	Modelo de Ciclo de Construcción de Relaciones.....	74
3.5.2.	Tipos de CRM	75
3.5.2.1.	CRM Operativo	75
3.5.2.2.	CRM Analítico	77
3.5.2.3.	CRM Colaborativo	78
4.	PROPUESTA IMPLEMENTACIÓN MODELO CRM.....	79
4.1.	Objetivos de la implementación	79
4.1.1.	Sugerencias para la implementación del modelo CRM	79
4.1.2.	Factores que hay que tener en cuenta para la implementación del modelo CRM.....	80
4.2.	Causas que podrían afectar una adecuada implementación de CRM.....	80
4.3.	Selección del modelo.....	81
4.4.	Implementación del modelo de construcción de relaciones CRM	81
4.4.1.	Segmentación Del Mercado	81
4.4.1.1.	Criterios de Segmentación.....	81
4.4.1.2.	Identificación de los Segmentos	83

4.5.	Definición de la propuesta de valor	84
4.5.1.	Elementos del modelo	84
4.5.1.1.	Gente.....	85
4.5.1.2.	Procesos	85
4.5.1.3.	Tecnología- Modelo de Gestión de la Información	85
4.5.2.	Metodología	86
4.6.	Desarrollo de la estrategia CRM	88
4.6.1.	Visión	88
4.6.2.	Estrategias del CRM	89
4.6.3.	Diseño de Experiencia del Cliente	93
4.6.3.1.	Estrategias de experiencia de valor del cliente	93
4.6.4.	Colaboración Organizacional	94
4.6.4.1.	Estrategias de colaboración organizacional.....	94
4.6.5.	Procesos.....	98
4.6.6.	Información	103
4.6.7.	Tecnología.....	104
4.6.8.	Métricas.....	106
4.7.	Análisis financiero.....	107
4.7.1.	Estado de Resultados año 2016.....	107
4.7.2.	Presupuesto del modelo CRM.....	110
4.7.3.	Proyección de las ventas con el modelo CRM.....	112
4.7.4.	Estado de resultados proyectado con la aplicación del modelo CRM ...	113
4.7.4.1.	Gastos Administrativos y Operacionales.....	113
4.7.4.2.	Gastos de venta.....	114

4.7.4.3. Estado de Resultados Proyectado con la Implementación del Modelo de CRM.....	114
4.7.5. Modelo de rentabilidad por cliente	116
4.7.6. Flujo de Efectivo proyectado.....	118
 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	123
5.1. Conclusiones.....	123
5.2. Recomendaciones	124
 BIBLIOGRAFÍA	126
Anexos	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del desempleo.....	4
Figura 2: Comparativo de la TEA en la Región.....	5
Figura 3: Factores Que Fomentan y Restringen El Emprendimiento	7
Figura 4: Motivos De Cierre De Negocio De Emprendedores	7
Figura 5: Organigrama	13
Figura 6: Procesos de Venta.....	15
Figura 7: Rango de edades	33
Figura 8: Ocupación.....	34
Figura 9: Razones que le motivaron a adquirir el programa Master Business.....	35
Figura 10: Beneficios del programa Master Business	36
Figura 11: Nivel de satisfacción con el servicio brindado	37
Figura 12: Aspectos a mejorar en el servicio	38
Figura 13: Medios de difusión	39
Figura 14: Atención de los asesores de venta	40
Figura 15: Trato brindado por el personal de venta	41
Figura 16: Requerimientos.....	42
Figura 17: Expectativas.....	43
Figura 18: Calidad de servicio	44
Figura 19: Posibilidad de ser referenciada	45
Figura 20: Elementos del CRM.....	49
Figura 21: Cambios en el mercado.....	51
Figura 22: Cambios en el Consumidor	56

Figura 23: Los retos de la empresa excelente	59
Figura 24: Fases de la comercialización	61
Figura 25: Efecto multiplicador	63
Figura 26: Factores de éxito CRM.....	67
Figura 27: Modelo de Dimensiones	73
Figura 28: Modelo de Simple Flujo del proceso de CRM	74
Figura 29: Modelo de Ciclo de Construcción de Relaciones.....	75
Figura 30: Estrategias para el modelo CRM.....	84
Figura 31: Bloques de construcción de CRM	87
Figura 32: Estrategias de CRM.....	90
Figura 33: Implantación de la cultura de CRM.....	91
Figura 34: Grado De Correlación Entre Empleado Y Cliente	94
Figura 35: Factores claves para la satisfacción del asesor de ventas	95
Figura 36: Propuesta de nueva organización	98
Figura 37: Procesos de Venta mejorado.....	102
Figura 38: Ventas proyectadas con el modelo CRM	112
Figura 39: Métrica resumida por segmentos de la clientela	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación del Desempleo	5
Tabla 2: Nomenclatura de la fórmula.....	28
Tabla 3: Datos de la fórmula.....	28
Tabla 4: Información de Entrevista con Expertos.....	30
Tabla 5: Información de Entrevista Con La Gerente	31
Tabla 6: Rango de edades	33
Tabla 7: Ocupación	34
Tabla 8: Razones que le motivaron a adquirir el programa Master Business.....	35
Tabla 9: Beneficios del programa Master Business.....	36
Tabla 10: Nivel de satisfacción con el servicio brindado	37
Tabla 11: Aspectos a mejorar en el servicio	38
Tabla 12: Medios de difusión.....	39
Tabla 13: Atención de los asesores de venta.....	40
Tabla 14: Trato brindado por el personal de venta	41
Tabla 15: Requerimientos	42
Tabla 16: Expectativas	43
Tabla 17: Calidad de servicio.....	44
Tabla 18: Posibilidad de ser referenciada	45
Tabla 19: Comparativo de software CRM	105
Tabla 20: Cuadro de Control.....	106
Tabla 21: Estado de resultados año 2016.....	108
Tabla 22: Presupuesto para el modelo CRM.....	111

Tabla 23: Proyección de las ventas con el modelo CRM.....	112
Tabla 24: Gastos administrativos y operaciones.....	113
Tabla 25: Gastos de venta	114
Tabla 26: Estado de Resultados Proyectado con la Implementación del Modelo de CRM	114
Tabla 27: Análisis de la rentabilidad de la clientela.....	117
Tabla 28: Flujo de caja Proyectado son el modelo CRM.....	119
Tabla 29: Flujo de caja Proyectado CON el modelo CRM.....	121

RESUMEN EJECUTIVO

Ante un mundo altamente competitivo y globalizado, las empresas se ven en la necesidad de adaptarse, obligando de esta manera a las organizaciones a crear ventajas competitivas frente a los demás. El presente trabajo de investigación es acerca de una propuesta de implementación del modelo CRM en CITE-Master Business, con el fin de incrementar las ventas y mayor satisfacción del cliente. Dicho modelo pone al cliente como el eje central de la organización, se describe las principales características del mismo, sus diferentes beneficios y la aplicación en la fuerza comercial, generando un nuevo ambiente de negocio.

Para la propuesta del modelo CRM, en el primer capítulo se analizó el entorno en el que se desarrolla CITE, de igual manera, se analizó a la empresa internamente, para poder determinar aspectos claves a reestructurar.

En el segundo capítulo, se analizó el mercado, en el cual se obtuvo información mediante encuestas aplicadas a los clientes, esto ayudó a encaminar la propuesta de una manera más concreta encontrando factores que ayudaran a mejorar la misma. En el tercer capítulo, se estudia más a profundidad el modelo CRM, haciendo conocer aspectos claves como: fases, elementos, modelos y tipos de CRM, entre otros. En el último capítulo, se encuentra la propuesta de la implementación del modelo CRM, bajo la metodología de los ocho bloques de Gartner, la cual ayuda a gestionar una correcta estructura basada en CRM. Se realizan las conclusiones y recomendaciones pertinentes que CITE debería tomar en cuenta, con el propósito de mejorar la atención a sus clientes.

Se ha tomado como herramienta de soporte a este modelo al software Microsoft, en línea el cual se adapta a las necesidades requeridas a la empresa CITE y no requiere de una inversión inicial.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad nos enfrentamos a un mundo altamente competitivo y globalizado en el que las empresas deben adaptarse a los constantes cambios y anticipadamente actuar para mantener y fortalecer sus ventajas competitivas, incrementar sus ventas, conseguir una mayor participación en el mercado, basado en un mayor conocimiento de las necesidades de sus clientes. Hoy en día los demandantes debido a las nuevas tendencias tecnológicas cuentan con mayor información, por lo que su exigencia en la calidad de los servicios y productos se ha visto incrementada, por lo que muchas empresas deben identificar sus falencias y tomar acciones, a través de una relación directa con el cliente, para responder en forma oportuna a sus requerimientos.

Por otro lado, las organizaciones requieren de líderes capaces de reaccionar al entorno cambiante y propiciar cambios e innovaciones que permitan adaptarse a la nueva coyuntura, en ese sentido, el líder de estos tiempos debe transmitir su visión a la organización e influir en las personas para transformar las ideas en propuestas concretas y en resultados tangibles. Siendo así, que las organizaciones más exitosas, no solo se adaptan al cambio sino que también son capaces de iniciarlo y modificarlo según las circunstancias, ellas mismas y sus integrantes deben ser los que protagonizan el cambio.

En las empresas, las personas son las que le dan vida por lo tanto, sus acciones y decisiones influirán directamente en su éxito o el fracaso, siendo por tanto, de gran importancia que el líder articule las relaciones interpersonales e influya en el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Más, el adaptarse y generar el cambio, no depende únicamente de la suma de esfuerzos individuales; un líder, también debe adaptar a la organización y estructurarla de la manera más

eficiente, por el propósito de responder a los nuevos retos de un mundo cada vez más cambiante.

Por consiguiente, la organización debe ser un organismo que se adapta al cambio y lo apoya. Ante todo esto, deben mantener frente a sus equipos de trabajo a personal capacitado con solvencia empresarial y un alto nivel de liderazgo, adaptándose así a las nuevas exigencias del mercado.

Ecuador, debido a la desaceleración de la economía, sufre notorios cambios en el aumento de los indicadores de desempleo de un año a otro, según datos del el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), debido (entre otras razones) a un menor crecimiento de la economía y la desconfianza para la inversión. Con estos crecientes indicadores de desempleo generados por miles de negocios en bancarrota, es urgente contar con un sistema que aporte a la formación de emprendedores exitosos, a través de un conocimiento de los principios de liderazgo empresarial del siglo XXI, y estrategias universales para seducir al cliente y fidelizarlo de por vida.

En nuestros país existe escasa oferta de este servicio, canalizado a través de una subjetiva percepción de la necesidad del cliente, es por esto que nace CITE (Centro Internacional de Training Empresarial) el cual ofrece el programa Master Business diseñado para que directivos y empresarios con o sin experiencia, puedan gestionar y actuar ante el cambio y desenvolverse en entornos y mercados altamente competitivos, obteniendo extraordinarios resultados en su gestión empresarial.

Dicha organización se enfrentó, en los dos últimos años a una importante caída en sus ventas reflejada en el incumplimiento recurrente de sus presupuestos, ante estos resultados CITE ve la necesidad de realizar un diagnóstico de su gestión comercial e identificar falencias. Los hallazgos obtenidos, se presume giran en torno al manejo de la relación con el cliente y sus

interacciones con la empresa, los cuales, resultan ineficientes para alcanzar los resultados esperados.

Por lo tanto, la aplicación del modelo CRM (Customer Relationship Management) se hace imprescindible, puesto que de la información obtenida, se puede identificar que se cuenta con estrategias de marketing y comunicación masiva, con poca o nula personalización y una orientación hacia productos y servicios estandarizados, siendo momento de que cambien su enfoque al cliente descubriendo sus necesidades.

Con este modelo se pretende que la fuerza de venta, al cambiar su enfoque al conocimiento del cliente, experimente un mejor desempeño en sus resultados y en la calidad de la relación con el mismo, generando mejores oportunidades de negocio.

1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

1.1. Análisis del entorno

1.1.1. El Desempleo en Ecuador

Conociendo al desempleo como la situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no ocupan, ni pueden conseguir un puesto de trabajo, Ecuador ha venido presentando cifras altas en los últimos años, sin embargo, según el INEC (2017) en el primer trimestre del 2017, el desempleo bajó al 4,4% frente al 5,7% del mismo periodo del año anterior (Ver Figura 1).

Figura 1. Evolución del desempleo



Fuente: INEC (2016).

Según la última Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo, desagregada por áreas, la tasa de desempleo urbano se ubicó en 6,7% y en el área rural en 2,6% en junio del 2016.

Siendo Quito, la ciudad que registra mayor tasa de desempleo: 7,1%, seguida por Guayaquil y Ambato, ambas con una tasa de 5,3% (INEC, 2016) (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Comparación del Desempleo

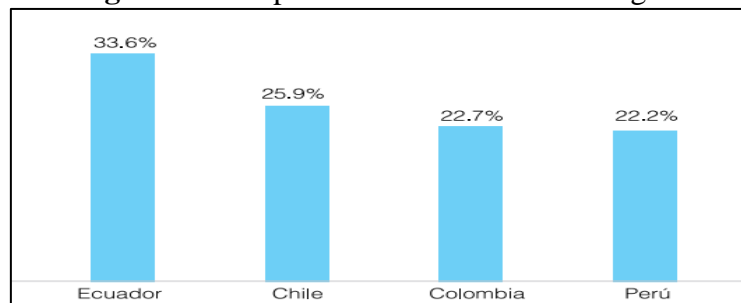
Periodo	Quito	Guayaquil	Cuenca	Machala	Ambato
jun-07	6,0%	9,0%	5,7%	6,4%	4,3%
jun-08	5,9%	8,7%	4,6%	6,5%	4,2%
jun-09	5,3%	12,7%	4,5%	9,5%	4,4%
jun-10	6,7%	9,0%	4,0%	5,4%	3,3%
jun-11	3,8%	9,6%	3,6%	6,9%	3,9%
jun-12	4,4%	6,3%	3,4%	4,7%	3,5%
jun-13	4,4%	6,0%	4,5%	3,7%	4,5%
jun-14	4,2%	7,0%	3,4%	3,1%	5,0%
jun-15	4,8%	4,7%	3,1%	4,5%	3,6%
jun-16	7,1%	5,3%	3,3%	4,6%	5,3%

Fuente: INEC (2016).

1.1.2. El Emprendimiento en Ecuador.

Ecuador mantiene una actividad emprendedora temprana alta, de 33.6%, ubicándose en el primer lugar entre los países de América Latina y el Caribe que participaron en el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) del 2015, seguido por, Chile con 25.9%, Colombia con 22.7%, y Perú con 22.2% (Lasio, Caicedo, & Izquierdo, 2015) (Ver Figura 2).

Figura 2: Comparativo de la TEA en la Región



Fuente: Lasio, Caicedo, & Izquierdo (2015).

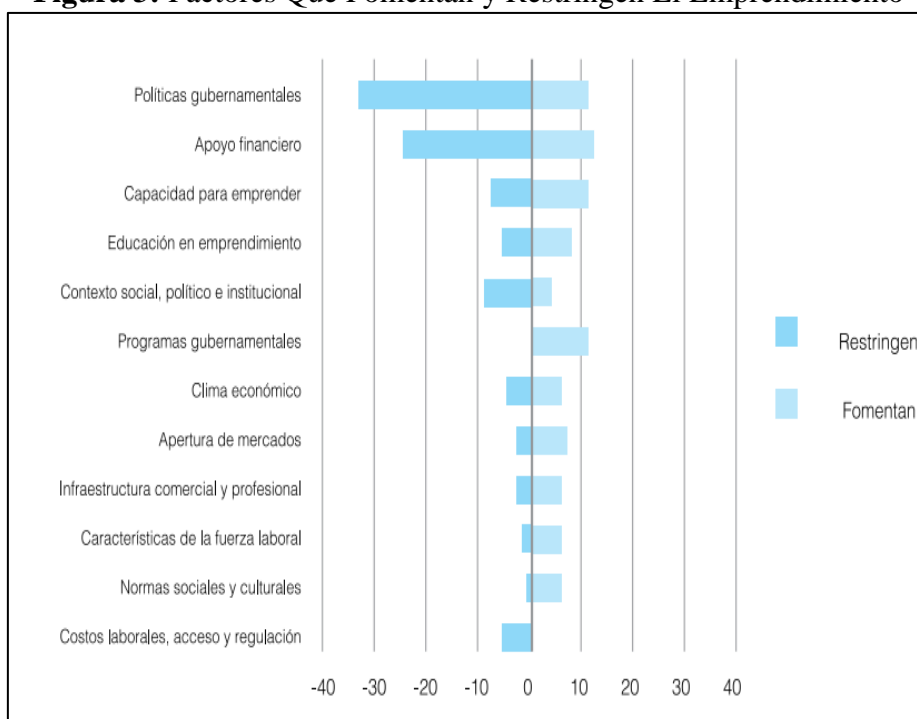
Según el índice Total Entrepreneurial Activity (TEA) del 2015, los emprendedores nacientes o propietarios de un nuevo negocio poseen un rango de edad entre los 18-62 años. El 26,6% de las personas emprenden para incrementar su ingreso personal, el 28,8% para tener independencia y un 44,6% por motivación mixta (Lasio, Caicedo, & Izquierdo, 2015).

Dentro del grupo de emprendedores el 36,6% cuentan con un nivel de educación primaria completo, el 30,4% nivel de educación secundaria completo y un 13,8% nivel de educación completa (Lasio, Caicedo, & Izquierdo, 2015).

Los factores críticos para el emprendimiento son principalmente (Ver Figura 3, Figura 4):

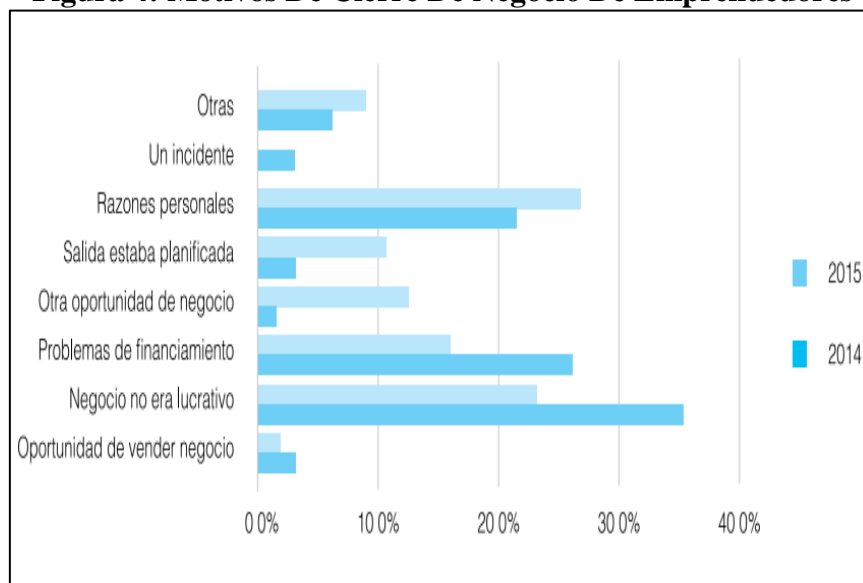
- Infraestructura comercial y profesional.
- Apertura de mercados, el acceso a infraestructura física.
- Acceso a infraestructura física.
- Normas sociales y culturales.
- Apoyo financiero.
- Políticas y programas gubernamentales.
- Educación y entretenimiento.

Figura 3: Factores Que Fomentan y Restringen El Emprendimiento



Fuente: Lasio, Caicedo, & Izquierdo (2015).

Figura 4: Motivos De Cierre De Negocio De Emprendedores



Fuente: Lasio, Caicedo, & Izquierdo (2015).

La formalización de los negocio establecidos han sido baja según el registro en la Superintendencia de Compañías, patentes municipales, y Régimen Impositivo Simplificado

Ecuatoriano, RISE, entre otras. Sin embargo, se observa un incremento en el registro en la Superintendencia de Compañías de negocios de emprendedores tempranos, pasando de un 4.5% en el 2014 a un 17.6% en el 2015 (Lasio, Caicedo, & Izquierdo, 2015).

1.2. Análisis de la empresa

1.2.1. Información general

Frente al desempleo que se vive en la actualidad, todas aquellas personas que tienen una familia por mantener deben considerar otras alternativas para salir adelante, una de estas es el emprendimiento el cual ha sido y seguirá siendo una opción muy optada para afrontar al desempleo, también es una alternativa para aquellas personas que teniendo empleo buscan a su alrededor una idea que pueda resultar exitosa.

Comenzar desde cero es un gran desafío y una tarea muy compleja pues se van generando una serie de dudas y temores, todo esto puede ser controlado bajo ciertos fundamentos para de esta manera lograr convertirse en un emprendedor de éxito teniendo así una realidad financiera económica. Todas estas circunstancias motivaron la creación de la empresa CITE ofreciendo la solución de formación y asesoría Master Business, con el objetivo de proveer soluciones que permiten a sus afiliados transitar con éxito a través de la integración de estrategias, procesos, tecnología y capital humano.

CITE se encarga de investigar, reunir, analizar y entregar las ideas y estrategias más relevantes del mundo, actualizadas constantemente, y preparadas por un equipo de especialistas globales, ofreciendo de esta manera su producto “MASTER BUSINESS” el cual aconsejar a los emprendedores y sus negocios para superar los primeros años de vida.

Está diseñado para que directivos y empresarios con o sin experiencia puedan gestionar y actuar ante el cambio y desenvolverse en entornos y mercados altamente competitivos obteniendo extraordinarios resultados en su gestión empresarial, proporciona una visión global, integral y estratégica de las áreas funcionales y su interrelación entre ellas.

El programa ofrece los siguientes beneficios (CITE Master Business, 2016):

- Adquirir, Desarrollar, o Fortalecer los conocimientos en gestión empresarial.
- Dominar las técnicas y herramientas de gestión de las diferentes áreas funcionales de la organización.
- Desarrollar una visión global e integradora de la gestión empresarial.
- Afrontar con éxito las nuevas tendencias empresariales del entorno.
- Obtener los mejores resultados de la gestión empresarial.

1.2.1.1. *Historia de la empresa.*

En el año 2002, un grupo de profesionales con experiencia en el manejo de negocios internacionales, creó el Centro Internacional de Training Empresarial CITE, como un organismo dedicado a la investigación y desarrollo de Programas de Autoaprendizaje Transformacional, fundamentándose en las ideas y estrategias de negocios que desarrollan las mejores empresas de todos los sectores y que las mantienen con éxito, a pesar de las continuas crisis, que suceden a nivel mundial.

Las empresas y las personas constituyen la razón de ser de CITE Master Business, teniendo como objetivo primordial el lograr la transformación de personas, profesionales y no profesionales, en empresarios competitivos y exitosos sin la necesidad de cursar Universidades o Escuelas Convencionales de Negocios.

Actualmente es de gran importancia la formación integral empresarial es el único camino que salvaguarda a las personas y organizaciones, al permitir su gestión con calidad y excelencia superior, de manera competitiva y con resultados de gran nivel.

Hoy, CITE Empresarial ofrece a personas con alto interés de desarrollo un Sistema Integral de Crecimiento de clase mundial, con soluciones eficaces a sus necesidades de crecimiento, sin necesidad de gastar grandes sumas de dinero, permitiéndole que dedique su tiempo y sus recursos a aprender lo que realmente importa sin hipotecar su vida por el privilegio (CITE Master Business, 2016).

1.2.1.2. *Misión*

“Somos una institución ecuatoriana, privada, sin fines de lucro, con autonomía formativa y de gestión para ofrecer a personas con alto interés de desarrollo un Sistema Integral de Crecimiento, con soluciones eficaces a sus necesidades de crecimiento.

Para lograrlo contamos con la colaboración y asesoramiento de una gran red de asociados. CITE, a través de la investigación, divulga la formación excelente, difundiendo el conocimiento, y la excelente práctica empresarial de negocios.

Por su carácter innovador, reúne a la más importante comunidad de empresarios, emprendedores, directivos de empresas, profesionales y ejecutivos, quienes a través de su

gestión exitosa, ponen el ejemplo de cómo dirigir las acciones y los cambios que nuestras organizaciones y la sociedad necesitan, para crear un ámbito de bienestar, equidad, y paz en Latinoamérica” (CITE Master Business, 2016).

1.2.1.3. *Visión*

“Constituirnos en el más importante referente en la formación empresarial, ser fuente de conocimiento valido, para todas aquellas personas o profesionales que desee asumir el reto de liderar la transformación y el cambio del desempeño en sus organizaciones. Conocemos y entendemos los problemas que aquejan al empresario y, como consecuencia, colocamos a éste, a través de nuestros contenidos, en el umbral de las soluciones” (CITE Master Business, 2016).

1.2.1.4. *Valores*

- **Orientación al Usuario:** se atiende los requerimientos de los asociados oportuna y efectivamente, cuenta con todos canales activos para que puedan llegar a un contacto cercano con la empresa.
- **Innovación:** se hace uso constante de las nuevas tecnologías para ofrecer canales de acceso a información cada vez más eficientes y fáciles de utilizar para todos los asociados.
- **Calidad:** entrega de productos y servicios cuidados en todos sus detalles, para el uso de todos los asociados, que brindan una experiencia de conocimiento plena sin limitaciones de ningún tipo.

- **Responsabilidad:** se responde con respeto y oportunamente a cada uno de los retos empresariales. Se mantiene cuidado con todas las fuentes consultadas, la información impartida en productos y asesorías pasa por filtros de manos de profesionales en la rama (CITE Master Business, 2016).

1.2.1.5. *Objetivo*

“Enriquecer la vida a través del crecimiento de empresas y la generación de emprendimientos: CITE provee a empresarios y emprendedores ecuatorianos el acceso a conocimiento en temas empresariales para facilitar la gestión cotidiana de su empresa”. (CITE Master Business, 2016).

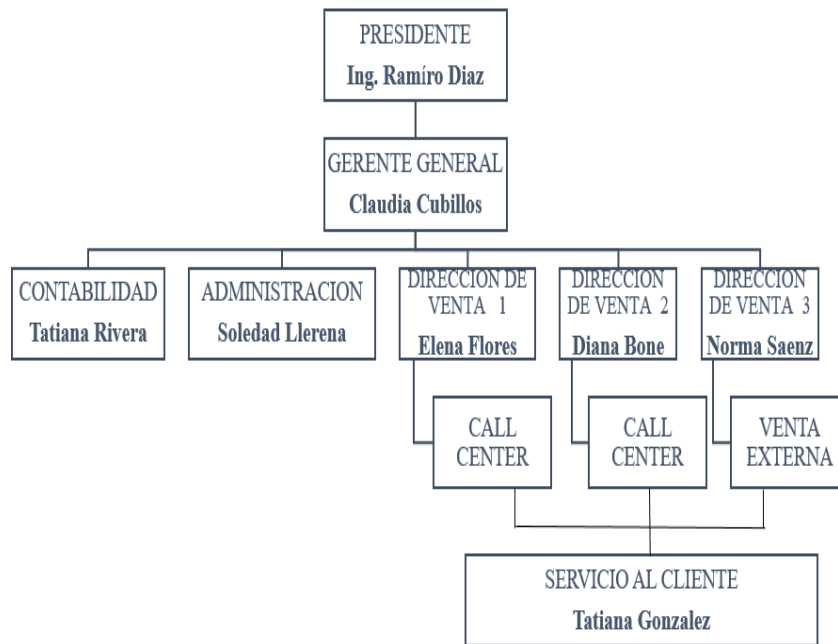
“Contribuye al mejoramiento continuo de empresas e instituciones y al correcto mejoramiento de la calidad de vida de sus miembros, utilizando canales y herramientas online actualizadas que les aporten valor según sus necesidades específicas” (CITE Master Business, 2016).

1.3. Estructura Organizacional

1.3.1. Organigrama

La empresa está estructurada de la siguiente manera (Ver Figura 5):

Figura 5: Organigrama



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa CITE Master Business (2016).

1.3.2. Descripción de Funciones.

En base al organigrama de la empresa las funciones están definidas de la siguiente manera (CITE Master Business, 2017):

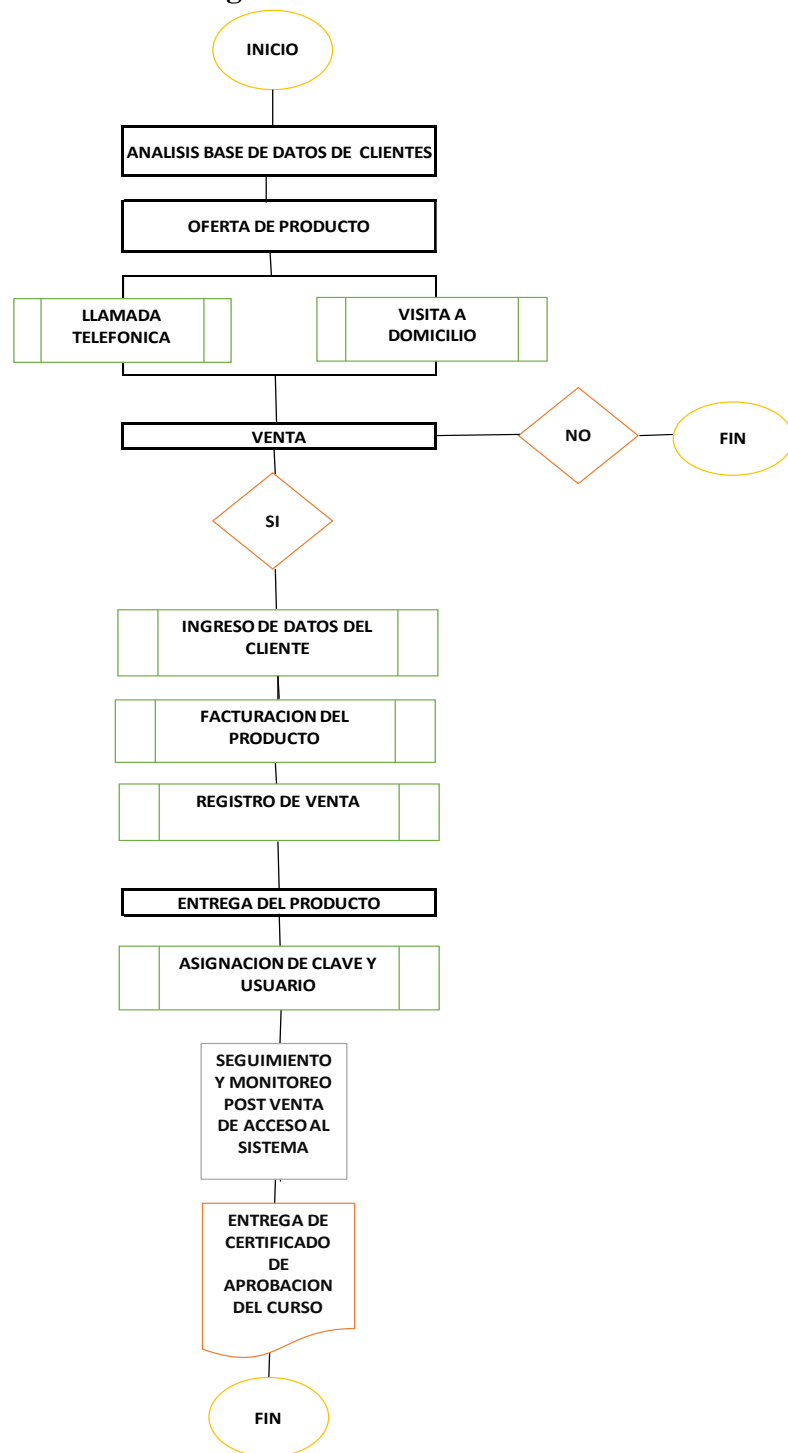
- **Presidente:** Mejoramiento del producto “Master Business” a través de la investigación de nuevas tendencias nacionales e internacionales y el asesoramiento para viabilizar su implementación.
- **Gerente general:** Organización funcional y estratégica de la empresa, lidera la formulación y aplicación del plan de negocios, define políticas generales, dirige y controla el desempeño de las diferentes áreas.

- **Contabilidad:** Se encarga del control financiero de la empresa, de los ingresos por venta del producto y los egresos realizados.
- **Administración:** Se mantiene al tanto de la coordinación tanto interna como externa de sus clientes, además de esto se encarga de los pagos al personal, entre otros.
- **Direcciones de ventas 1, 2 y 3:** Estas direcciones son apoyo del call center las cuales están encargadas de integrar, formar y controlar a su equipo de trabajo, hacer el seguimiento y cierre de sus ventas.
- **Servicio al cliente:** Encargado de realizar el seguimiento post-venta, auditar grabaciones de llamadas telefónicas, atender requerimiento de los clientes e ingreso de datos a la plataforma.
- **Call center:** Este puesto tiene como lograr una venta satisfactoria a través del contacto y la persuasión directa al cliente.

1.4. Procesos

Los procesos de la empresa se han venido definiendo a lo largo de la evolución de la misma, la compañía tiene cuatro procesos base para lograr la venta de su producto “Master Business” (Ver Figura 6).

Figura 6: Procesos de Venta



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa CITE Master Business (2017).

1.4.1. Análisis base de datos de clientes

Las direcciones de venta 1, 2 y 3 analizan a los posibles clientes considerando su estrato económico, tipo de formación, edad, genero, entre otros; con esta información se estructura una base de datos que es proporcionada al personal del call center para que se proceda a la oferta del producto, a los clientes que hayan sido seleccionados.

1.4.2. Oferta del producto

Este proceso es llevado a cabo por las Direcciones de venta 1,2,3 quienes son los encargados a través del call center y agentes externos de ofrecer el producto “Master Business”, empleando técnicas de atención al cliente recibidas a través de capacitación de la empresa.

1.4.2.1. *Llamada telefónica*

El personal que conforma el call center de las direcciones de venta 1 y 2, toma contacto telefónico (convencional o celular) con los posibles clientes y ofrece el producto de formación “Master Business”, utilizando mecanismos de persuasión para su adquisición.

1.4.2.2. *Visita a domicilio*

Este método de venta está a cargo de los agentes de la dirección de ventas 3, se realiza a través de una visita personalizada al domicilio o lugar de trabajo del potencial comprador, igualmente utilizando técnicas de persuasión para la adquisición del producto.

1.4.3. Venta

Las personas interesadas en adquirir el producto realizan su compra utilizando exclusivamente una tarjeta de crédito para el pago, para el efecto la empresa realiza verificaciones bancarias sobre el record crediticio que el potencial cliente mantenga, a través del personal del call center o agentes externos.

1.4.3.1. *Ingreso de datos*

Una vez realizada la venta el departamento Administrativo es el encargado de ingresar los datos del cliente (datos personales, información bancaria, comercial, etc.) a la base de datos de la empresa.

1.4.3.2. *Facturación del producto*

Apegado a la normativa tributaria vigente, el departamento contable se encarga de ingresar y remitir las facturas electrónicas al cliente.

1.4.3.3. *Registro de ventas*

Una vez concretada la venta, el departamento de contabilidad se encarga de registrar la transacción realizada en su sistema de registro contable.

1.4.4. Entrega del Producto

Por otro lado, la dirección de servicio al cliente está encargado de la entrega al cliente del material de apoyo, tangible (libros, revistas, folletos, CDS, etc.) e intangible (web).

1.4.4.1. *Asignación de Usuario*

Adicional a la entrega del producto el departamento de Servicio al Cliente se encarga de asignar un usuario y contraseña, con la cual dará acceso a la plataforma de CITE en la que se encuentra el material de trabajo para su capacitación.

1.4.5. Seguimiento Post-Venta de acceso al Sistema

Además la empresa brinda un acompañamiento y seguimiento a la capacitación del cliente en el programa Master Business en la plataforma “e-learnig”, a fin de resolver dudas e inquietudes que se puedan presentar en el desarrollo del programa.

1.4.6. Entrega de Certificado de Aprobación del Curso

Una vez cumplidas las 70 semanas de duración del programa, y el cliente ha logrado el puntaje requerido para la aprobación del curso se le otorga un certificado denominado de “Emprendedor Sobresaliente Master Business”.

1.5. Análisis FODA

La presente información sobre el análisis organizacional ha sido proporcionada directamente por la empresa CITE Master Business (CITE Master Business, 2017).

1.5.1. Fortalezas (CITE Master Business, 2017).

- Sistema único de interacción con el cliente, mediante chat en el cual se puede tener una relación directa, para conocer de primera mano las necesidades de los usuarios.
- El sistema “Master Business” mantiene una constante actualización, según las últimas tendencias de emprendimiento nacionales e internacionales.
- La empresa CITE brinda un acompañamiento directo al cliente durante la duración de programa.
- La empresa capacita constantemente a su personal a fin de elevar sus capacidades de venta y atención al cliente.
- Ofrece programas de educación a corto plazo, Master Business tiene una duración de 19 meses, los cuales puede realizarse de acuerdo con la disponibilidad de tiempo del cliente.

1.5.2. Oportunidades (CITE Master Business, 2017).

- No tener competencia directa, actualmente en el país no existen empresas que ofrezcan este servicio.

- El Gobierno ha emitido políticas de Estado que incentivan a los emprendedores.
- Amplia relación de trabajo con colaboradores nacionales e internacionales con experiencia.

1.5.3. Debilidades

- Estrategias de comunicación no satisfacen al cliente, debido a que son confusas y no son claras respecto al producto que se ofrece.
- No cuentan con una base de datos actualizada de potenciales clientes de la empresa, lo que genera que el asesor de venta no conozca a un 80% de sus clientes.
- Forma de pago limitada del programa, únicamente reciben tarjetas de crédito, excluyendo a un gran segmento de personas interesadas en el programa pero que no cuentan con esta forma de pago.
- Oferta de programa de educación y no formación al no ser reconocido por los entes Gubernamentales.
- La empresa realiza sus campañas comerciales únicamente a través de redes sociales, lo cual limita el acceso de los potenciales clientes.
- Visitas ineficaces, en algunas ocasiones se llevan a cabo las mismas con el fin de vender el programa pero no se ha obtenido los resultados esperados.

- Inexistencia de una estructura organizacional y funcional, que genera una escasa comunicación entre los integrantes, y por consiguiente un ineficiente trabajo en equipo y bajos rendimientos.
- La empresa no cuenta con un sistema informático de control de la productividad, como tampoco mide la calidad de servicio al cliente.

1.5.4. Amenazas (CITE Master Business, 2017).

- Falta de cultura de los clientes para su capacitación en programas de corta duración.
- Competencia indirecta del Call Center, la cual crea confusiones al cliente.
- La decisión por capacitarse conlleva a un desacuerdo conyugal, provocando reducción en las ventas en ciertas ocasiones.
- La Economía país causada por la baja del petróleo, ha generado una inestabilidad económica, lo que ha originado que el Gobierno implante medidas a corto plazo.

1.6. Conclusiones y recomendaciones del análisis FODA

Luego de haber realizado un análisis de la empresa, se puede concluir y recomendar lo siguiente:

- La empresa debe realizar una reestructura orgánica funcional en el que se diferencie claramente las competencias del departamento financiero, administrativo, atención al cliente.

- Realizar una reingeniería de procesos o levantar nuevos procesos.
- Implementar un plan estratégico de la institución al 2020 y realizar su gestión a través de un plan operativo anual.
- Asignar presupuesto para realizar campañas de publicitarias a través de diferentes medios de comunicación (radio y prensa).
- Campañas publicitarias deben ser claras, precisas y persuasivas.
- Utilizar mecanismos que permitan mantener depurada y actualizada la base de datos de clientes, mediante el cruce de información con entidades públicas (SRI, Registro Civil, Superintendencia De Bancos, Municipio, Etc.).
- Implementar otros mecanismos de cobro sean estos a través de cheque, efectivo o transferencia, etc.
- Realizar coordinaciones con organismos educativos del país a fines de que los certificados emitidos sean reconocidos.
- Implementar indicadores que midan la productividad de sus colaboradores, enfocándose principalmente en la gestión del call center.

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Identificación de la competencia

En el mercado no existe un producto igual o que sea competencia, sin embargo existe una empresa en el Ecuador que ofrecen La Revista ECONOMUNDO la cual se constituye como una herramienta de apoyo para todo empresario, profesional y comerciante que desee ampliar el acceso a sus conocimientos liberándolo de las limitaciones de tiempo y espacio, ofreciendo oportunidades flexibles de aprendizaje, por lo que se podría considerar competencia indirecta.

2.1.1. Grupo Economundo Cia. Ltda (Economundo, 2014).

ECONOMUNDO es un grupo periodístico con un enfoque de formación y capacitación a través de programas de apoyo, busca crear conciencia de la importancia de la capacitación y de mejorar los conocimientos actuales dando como resultados una mejor competitividad y una mejora en el mercado laboral como comercial para todos sus lectores siendo así parte de la solución y del avance del país.

La Revista ECONOMUNDO, trae valiosos estudios y recomendaciones, de expertos mundiales, sobre Organización de Empresas, Marketing, Atención al Cliente, Ventas, Recursos Humanos, Planificación Estratégica, el Uso Productivo de la Internet entre otros. Además expone mensualmente casos de empresarios, comerciantes, profesionales, empresas, instituciones, organizaciones, etc., que se destacan a nivel nacional e internacional por su incursión, liderazgo, solidez, trayectoria y tendencia.

El objetivo de Revista ECONOMUNDO, como organización periodística, es generar procesos de integración en la búsqueda del desarrollo económico de la comunidad ecuatoriana, razón

por la cual esta Revista, de circulación mensual y nacional, va dirigida a profesionales, ejecutivos, empresarios y líderes del país, quienes encuentran en sus páginas la respuesta a inquietudes que muy difícilmente ofrecen otros medios periodísticos.

Fomentan la investigación, buscando mejorar las condiciones en las que los directivos toman decisiones, constituyéndose como una empresa que facilita la difusión del conocimiento y provee información oportuna para aquellos que tienen alta responsabilidad en el diseño de estrategias, la administración de empresas y la toma de decisiones en el mundo empresarial.

2.1.1.1. Objetivo

El objetivo de Revista ECONOMUNDO, como organización periodística, es generar procesos de integración en la búsqueda del desarrollo económico de la comunidad ecuatoriana, razón por la cual esta Revista, de circulación mensual y nacional, va dirigida a profesionales, ejecutivos, empresarios y líderes del país, quienes encuentran en sus páginas la respuesta a inquietudes que muy difícilmente ofrecen otros medios periodísticos. (Economundo, 2014).

2.2. Objetivos del estudio de mercado

2.2.1. Planteamiento del Problema

Como se evidencia en el análisis de la empresa CITE-Master Business el principal problema es la ausencia de un proceso organizado en la administración de su cartera de clientes, lo cual ha conllevado que la empresa no pueda crecer lo suficiente para posicionarse de mejor manera en el mercado.

El método empleado para la captación de los clientes no cuenta con lineamientos técnicos efectivos, ya que ofrecen el producto sin una estrategia de comercialización adecuada, por tal razón los recursos financieros y humanos no logran alcanzar los niveles de venta esperados por la empresa.

Situación que no ha permitido que la empresa mantenga un contacto con el cliente adecuado; debido a que no se mantiene una relación adecuada durante la duración del programa, trabajar de esta manera no es conveniente para la empresa puesto a que el cliente no siente una atención personalizada por parte de la compañía.

Por lo indicado, esta investigación identificara la percepción de los clientes con respecto al servicio brindado por la empresa, ya que si la empresa sigue manteniendo una relación ambigua con el cliente, corre el riesgo de disminuir en su efectividad para mantener las relaciones comerciales, dificultando su continuidad.

Finalmente, es necesario plantear la estrategia de fidelización de clientes usando el modelo de Customer Relationship Mangement (CRM), el cual permite establecer un canal eficiente de comunicación para mantener elevada la satisfacción del cliente.

2.2.2. Objetivo General

Identificar el nivel de satisfacción del cliente en relación a la atención y el seguimiento post-venta por parte del asesor comercial, con el fin de identificar puntos críticos los cuales puedan llegar a hacer solucionados mediante la implementación del modelo CRM en la empresa.

2.2.3. Objetivos Específicos

- Identificar los motivos principales que han incentivado al cliente a adquirir el programa de CITE –Master Business, evaluando el nivel de satisfacción que mantienen con la empresa.
- Identificar el método de venta implementado actualmente en la empresa y evaluar su resultado, para conocer las posibles falencias que inciden negativamente en el nivel de ventas de la empresa.
- Recabar información relevante sobre el modelo CRM a través de entrevistas a expertos en el tema.

2.3. Desarrollo de las herramientas de investigación

2.3.1. Fuentes primarias. Los presentes instrumentos permitirán obtener información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

- Encuesta a consumidores del mercado.
- Entrevista a ejecutivos y funcionarios.

2.3.2. Fuentes secundarias

Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento.

- Revisión de página web “Master Business”, artículos relacionados, revistas, entre otros.

2.4. Mercado objetivo

Master Business es un sistema de formación paralelo y complementario del sistema educativo tradicional, orientado a (CITE Master Business, 2016):

- Estudiantes en ramas de administración y negocios.
- Profesionales en relación de dependencia e independientes.
- Early entrepreneurs que quieren tener una guía para levantar su startup.
- Emprendedores que deseen actualizar y mejorar sus estrategias de negocio o ampliar conocimientos en negocios y emprendimiento.
- Empresarios de todo nivel que requieran capacitar a sus colaboradores en áreas de: administración, ventas, talento humano.

2.5. Definición del tamaño de la muestra

La definición de esta muestra se realiza partiendo de la población de los clientes que ha tenido la empresa durante el último año. La población de CITE-Master Business de acuerdo a la base de datos del año 2016 es de 2160 clientes.

Después de haber definido la población, se procede a definir la muestra a través de la siguiente fórmula estadística de poblaciones finita cuantitativa:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Dónde:

Tabla 2: Nomenclatura de la fórmula

n	Tamaño de la muestra que se tomara en cuenta.
p-q	p = proporción de la población con la característica deseada (éxito) q = proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
Z	Nivel de confianza deseado
N	Total de la población del año 2016
e	Nivel de error

Fuente: Herrera (2011).

Tabla 3: Datos de la fórmula

P	0,5
Q	0,5
Z	1,96
N	2160
E	0,05
N	327

Fuente: Herrera (2011).

El resultado de la muestra es de 327 clientes a ser encuestados, al realizar la encuesta a ese número de clientes, contribuirá de manera significativa para la investigación, y de esta manera determinar el nivel de satisfacción del cliente en relación a la atención y el seguimiento post-venta por parte del asesor.

2.6. Recolección de información

Dentro de las técnicas de recolección de información se usara las siguientes:

En la fase exploratoria se hará las entrevistas a expertos en CRM y al gerente de la Empresa CITE-Master Business; adicionalmente se analizara información tomada de fuentes secundarias como página web “Master Business”, artículos relacionados en, revistas, tesis realizadas , entre otros.

En la fase descriptiva se levantará información recabada en las encuestas realizadas a los clientes de la empresa.

2.6.1. Entrevista a expertos.

Es necesario detallar los objetivos que tendrá la entrevista con los expertos:

- Conocer el modelo CRM y sus beneficios.
- Tener conocimiento sobre la información fundamental para crear un modelo de CRM en la empresa CITE-Master Business.
- Disponer de información acerca de la experiencia que han tenido otras empresas en el país sobre la implantación del modelo CRM.

Se realizó la entrevista a expertos, la cual se detalla en el presente cuadro (Ver Tabla 4)

Tabla 4: Información de Entrevista con Expertos

EXPERTO	INFORMACION	APORTE DE LA ENTREVISTA
Ing. Johanna Guerrero	<p>Ejecutivo 3</p> <p>Departamento de Productos y Segmentos</p> <p>Encargada de sacar resultados y realizar evaluaciones.</p>	<p>El CRM es la relación que se tiene con los clientes.</p> <p>Para poder crear un modelo CRM, se debe contar con información de Business Intelligence.</p> <p>El CRM se puede aplicar en cualquier tipo de empresa, siempre y cuando se vaya a comercializar o vender algo, hay que analizar la rentabilidad y analizar qué tan factible es para la empresa este gasto.</p> <p>Con esta herramienta se hace inteligencia de negocios, sin el CRM no se sabría a donde apuntar en el mercado, de esta manera se puede ver cómo está la competencia, cuanto están vendiendo los ejecutivos, que producto está necesitando el mercado.</p> <p>Los resultados de la implementación del CRM son inmediatos, es decir se los puede ver en uno o dos meses, para esto se debe primero lanzar una campaña con esto se generan los reportes y así se puede ver los resultados de las ventas.</p>
Ing. Jenny Chee	<p>Ejecutivo 3</p> <p>Departamento de Productos y Segmentos</p> <p>Encargada de cargar campañas</p>	<p>El CRM es una estrategia que está orientada para la satisfacción y para la fidelización con y para el cliente, es decir está orientada a la gestión del servicio al cliente.</p> <p>Para poder crear un modelo CRM es fundamental recopilar la mayor cantidad de datos posibles de los clientes, se debe considerar que es mejor la calidad de la data que la cantidad.</p> <p>El CRM útil e indispensable siempre y cuando se trate con clientes.</p> <p>Con el CRM el servicio al cliente se vuelve más eficiente, se puede acceder a la información del cliente en tiempo real, facilita la toma de decisiones.</p> <p>Con una buena personalización de la herramienta involucrando desarrollo tecnológico en sí y acorde a las necesidades se puede obtener resultados ágiles y oportunos de la implementación del CRM.</p>

Fuente: Investigación de Mercados.

Las respuestas concretas a cada pregunta, se encuentran en los anexos (Ver anexo 2 y 3).

2.6.2. Entrevistas al gerente

Los objetivos para la entrevista al gerente son:

- Determinar el nivel de importancia que la empresa da a sus clientes.
- Conocer el procedimiento de control de actividades de los asesores.
- Conocer si la empresa cuenta con un área de servicio al cliente o servicio post-venta.

Se realizó la entrevista a la gerente comercial de la empresa, la cual se detalla a continuación (Ver Tabla 5):

Tabla 5. Información de Entrevista Con La Gerente

GERENTE COMERCIAL Ing. Claudia Cubillo	APORTE DE LA ENTREVISTA
Factores de diferenciación frente a la competencia	La empresa cuenta con una asesoría personalizada es decir no se da a todos los mismo sino que el material depende de la profesión o el negocio que tenga cada cliente, esta asesoría se da a través de la página web en línea, en esta el cliente tiene la facilidad de preguntar lo que no esté claro y de esta manera podemos aclarar sus dudas, se les brinda asesoría legal de los tramites respectivos que deben seguir al apertura un negocio.
Seguimiento Post-Venta	La empresa realiza un seguimiento post-venta después de tres meses o depende de cómo se vea el avance del cliente, a través de la plataforma.
Personal asignado para el manejo del servicio al cliente y servicio post venta	Tatiana Gonzales es la encargada del servicio al cliente y las directoras del personal se encargan del servicio post-venta.

Fuente: Investigación de Mercados.

Tabla 5. (Continuación)

Cartera de Clientes	Soledad Llerena es la encargada de administrar esta la cartera de clientes, ella revisa la base de datos para de esta manera irla actualizando semestralmente.
Apertura a la implementación del modelo CRM en la empresa CITE-Master Business	Muestra interés ante la implementación del modelo CRM, debido a que todo lo que sea de beneficio para la empresa es de su interés, les gustaría lograr tener una mejor relación con los clientes para de esta obtener un elevado grado de satisfacción y fidelidad por parte de los mismos.

Fuente: Investigación de Mercados.

Dentro de los anexos se detalla las respuestas completas a cada pregunta (Ver anexo 1).

2.6.3. Encuesta

La encuesta fue diseñada en Google Drive en base a la información obtenida de la investigación secundaria y en relación a los objetivos planteados, cuenta con preguntas cerradas a fin de obtener mayor precisión en los resultados.

Fue aplicada a 327 clientes vía telefónica, los cuales se escogieron al azar dentro de la base de datos proporcionado por la empresa CITE-Master Business.

El diseño completo de la encuesta se encuentra en los anexos (Ver anexo 4).

2.7. Análisis de resultados

2.7.1. Tabulación de datos.

Las respuestas de cada encuesta realizada se encuentran almacenadas en el formulario de Google Drive. A continuación se detalla los resultados que han sido tabulados con sus respectivos gráficos:

Pregunta 1: Indique su rango de edad

Tabla 6: Rango de edades

De 20 a 30 años	177	54,10%
De 31 a 40 años	85	26%
De 41 a 50 años	35	10,70%
Mayor de 50 años	30	9,20%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 7: Rango de edades



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: Del 100% de los clientes encuestados, el 54,1% se encuentra en un rango de edad de 20 a 30 años, el 26% de 31 a 40 años, el 10,7% de 41 a 50 años y el 9,2% es mayor a 50 años.

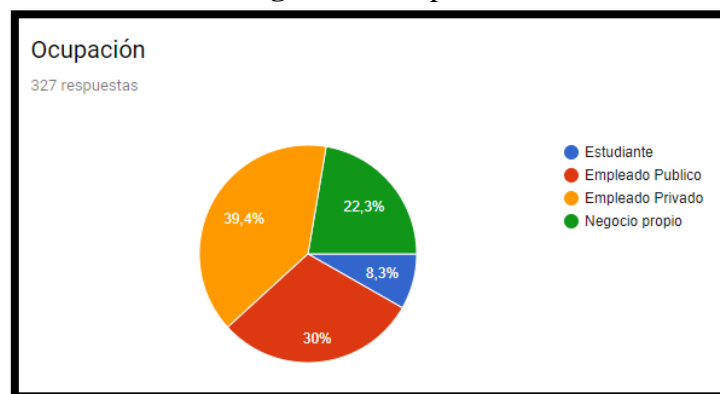
Pregunta 2: Ocupación

Tabla 7: Ocupación

Estudiante	27	8,30%
Empleado Publico	98	30%
Empleado Privado	129	39,40%
Negocio propio	73	22,30%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 8: Ocupación



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: en cuanto a la ocupación del 100% de los clientes encuestados, el 39,4% son empleados privados, el 30% son empleados públicos, el 22,3% poseen negocio propio y el 8,3% son estudiantes.

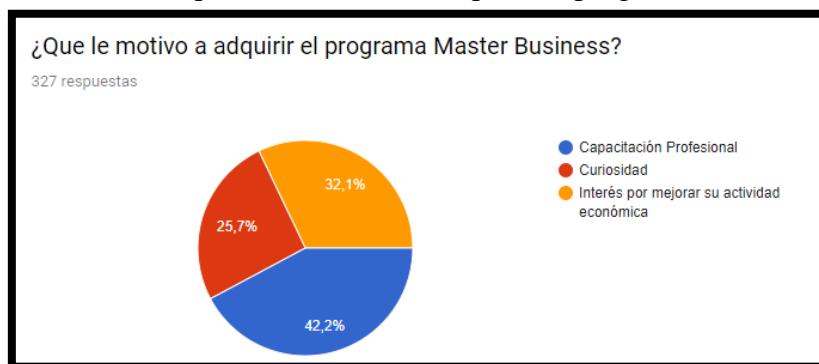
Pregunta 3: ¿Qué le motivo a adquirir el programa Master Business?

Tabla 8: Razones que le motivaron a adquirir el programa Master Business

Capacitación Profesional	138	42%
Curiosidad	84	25,70%
Interés por mejorar su actividad económica	105	32,10%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 9: Razones que le motivaron a adquirir el programa Master Business



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: el 42,2% de los clientes encuestados adquirieron el programa Master Business para contar con una capacitación profesional, el 25,7% lo adquirieron por curiosidad, seguido por el 32,1% quienes lo adquirieron con el fin de mejorar su actividad económica.

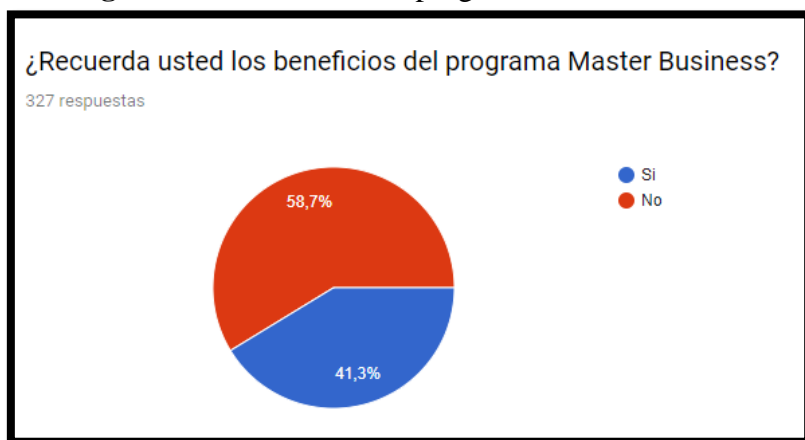
Pregunta 4: ¿Recuerda usted los beneficios del programa Master Business?

Tabla 9: Beneficios del programa Master Business

Si	135	41,30%
No	192	58,70%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 10: Beneficios del programa Master Business



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: el 58,7% de los clientes encuestados no recuerdan los beneficios del programa Master Business, y el 41,3% si lo recuerda.

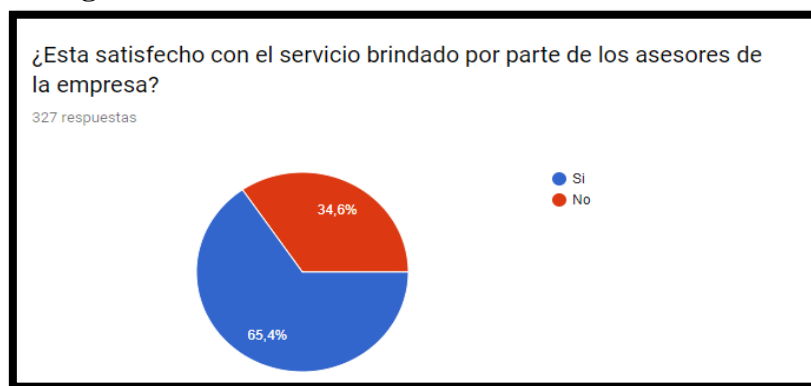
Pregunta 5: ¿Está satisfecho con el servicio brindado por parte de los asesores de la empresa?

Tabla 10: Nivel de satisfacción con el servicio brindado

Si	214	65,40%
No	113	34,60%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 11: Nivel de satisfacción con el servicio brindado



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: del 100% de los clientes encuestados, el 65,4% si está satisfecho con el servicio brindado por parte de los asesores de la empresa CITE-Master Business, mientras que el 34,6% no está satisfecho.

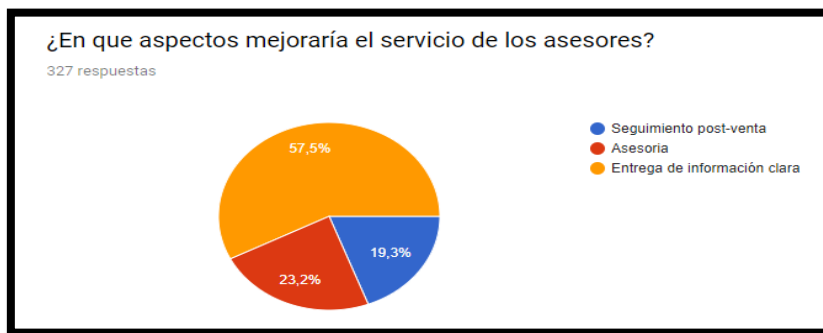
Pregunta 6: ¿En qué aspectos mejoraría el servicio de los asesores?

Tabla 11: Aspectos a mejorar en el servicio

Seguimiento post-venta	63	19,30%
Asesoría	76	23,20%
Entrega de información clara	188	58%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 12: Aspectos a mejorar en el servicio



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: el 57,5% de los clientes encuestados consideran que se debe mejorar en la entrega de información clara por parte de los asesores, el 23,2% le gustaría que se mejore en la asesoría de los asesores al momento de la compra y el 19,3% en el seguimiento post-venta.

Pregunta 7: ¿A través de que medio supo del programa Master Business?

Tabla 12: Medios de difusión

Redes Sociales	222	68%
TV	0	0%
Prensa	11	3,40%
Le recomendaron	62	19%
Otro:	32	9,80%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados.

Figura 13: Medios de difusión



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: el 67,6% de los clientes se enteró del programa Master Business a través de redes sociales, el 9,8% por llamadas telefónicas, y el 19% mediante recomendación de otras personas, y el 3,40% por prensa.

Pregunta 8: ¿Considera que los asesores de venta están siempre dispuestos ayudarle?

Tabla 13: Atención de los asesores de venta

Si	214	65,40%
No	113	34,60%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 14: Atención de los asesores de venta



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: el 65,4% de los clientes consideran que los asesores de venta están siempre dispuestos a ayudarle, mientras que el 34,6% considera que no.

Pregunta 9: ¿Considera que el trato del personal de la empresa es amable?

Tabla 14: Trato brindado por el personal de venta

Si	285	87,1%
No	42	12,9%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 15: Trato brindado por el personal de venta



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: el 87,2% de los clientes encuestados consideran que el trato del personal es amable, y el 12,8% considera que no lo es.

Pregunta 10: Considera que el personal cuenta con la capacitación adecuada para resolver sus requerimientos y/o inquietudes de manera oportuna

Tabla 15: Requerimientos

Si	226	69,10%
No	101	30,90%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 16: Requerimientos



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: el 69,1% de los clientes considera que el personal cuenta con la capacitación adecuada para resolver los requerimientos y/o inquietudes de manera oportuna, mientras el 30,9% considera que no.

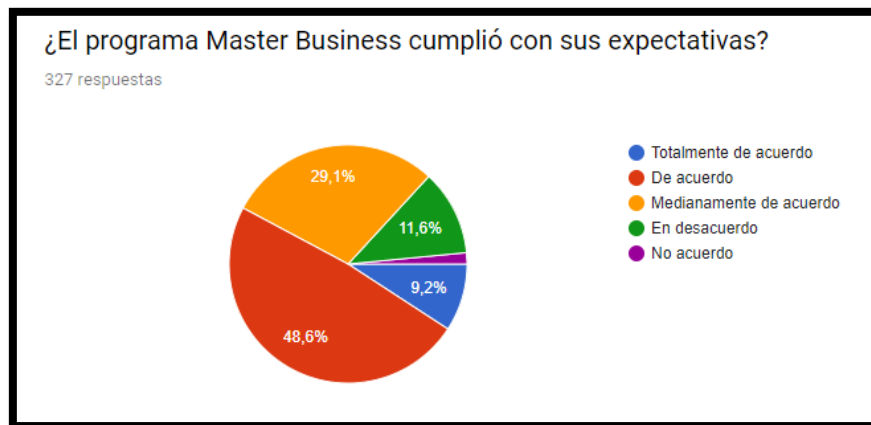
Pregunta 11: ¿El programa Master Business cumplió con sus expectativas?

Tabla 16: Expectativas

Totalmente de acuerdo	30	9,20%
De acuerdo	159	48,60%
Medianamente de acuerdo	95	29,10%
En desacuerdo	38	11,60%
No acuerdo	5	1,50%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 17: Expectativas



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: el 48,6% de los encuestados, está de acuerdo con el programa Master Business cumplió sus expectativas, el 9,2% está totalmente de acuerdo, el 29,1% esta medianamente de acuerdo, el 11,6% está en desacuerdo

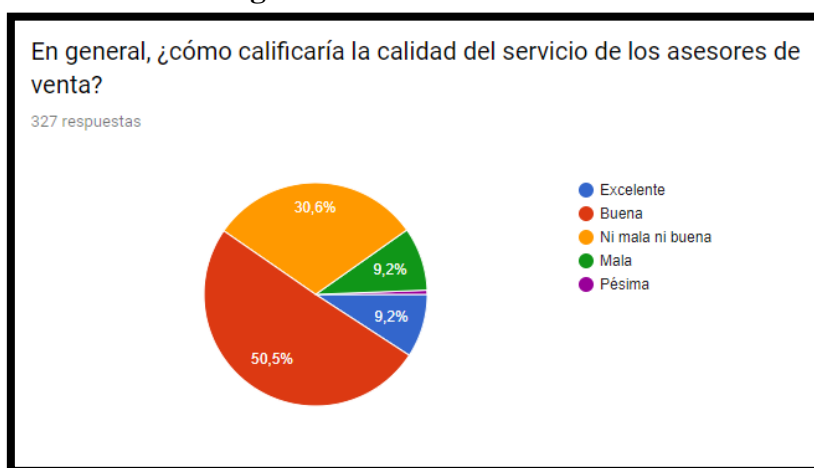
Pregunta 12: En general, ¿Cómo calificaría la calidad del servicio de los asesores de venta?

Tabla 17: Calidad de servicio

Excelente	100	9,20%
Buena	165	50,50%
Ni mala ni buena	30	30,60%
Mala	30	9,20%
Pésima	2	0,60%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 18: Calidad de servicio



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: el 50,5% de los clientes encuestados califico a la calidad del servicio de los asesores de venta como buena, el 9,2% excelente, el 30,6% califico de ni buena ni mala, el 9,2% considera que es mala.

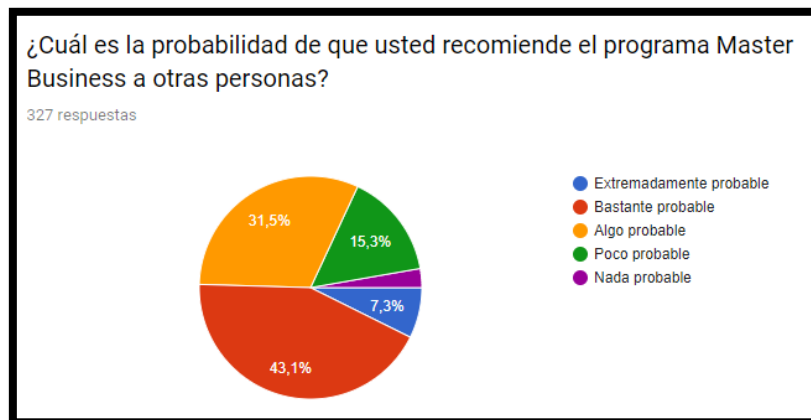
Pregunta 13: ¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende el programa Master Business a otras personas?

Tabla 18: Posibilidad de ser referenciada

Extremadamente probable	24	7,30%
Bastante probable	141	43,10%
Algo probable	103	31,50%
Poco probable	50	15,30%
Nada probable	9	2,80%
TOTAL	327	100%

Fuente: Investigación de Mercados

Figura 19: Posibilidad de ser referenciada



Fuente: Investigación de Mercados

Análisis: el 43,1% de los clientes consideran que es bastante probable que ellos recomienden el programa Master Business a otras personas, el 31,5% algo probable, el 15,3% poco probable.

2.7.2. Conclusiones del Análisis

Luego de haber realizado la presente investigación de mercado se concluye lo siguiente:

- De acuerdo a los indicadores económicos establecidos por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la población económicamente activa del Ecuador inicia a partir de los 20 años de edad, conforme la información proporcionada por los encuestados, la gran mayoría de los clientes de la empresa están en el rango de los 20-30 años de edad, por tanto pertenecen a la población económica activa, que busca mejorar sus oportunidades laborales a través de cursos de capacitación como el de Master Business.
- Sobre la ocupación, los encuestados, en su mayoría, son empleados privados, que no cuentan con disponibilidad de tiempo para recibir una capacitación personalizada, siendo su única alternativa adaptarse a las capacitaciones on-line.
- La principal razón por la que se adquiere el programa Master Business es para fines de capacitación que les aporte en su desarrollo profesional.
- Se evidencia que no existe una efectiva llegada al cliente por parte de los asesores, puesto que de las encuestas se recoge que el 58,7% no recuerdan los beneficios del programa Master Business y a la vez no tienen claridad con la información recibida; por tanto existe una insatisfacción de un porcentaje considerable de los clientes en cuanto al servicio prestado situación que mejoraría con la implementación del modelo CRM en la empresa.
- Las redes sociales han sido un medio de difusión muy importante que ha sabido llegar a los clientes bastante bien, por otro lado la fuerza de ventas es baja por lo que hay que mejorar en este aspecto, a través del lanzamiento de campañas incorporadas en el modelo CRM.

- Se considera que los asesores están siempre dispuestos ayudar en los requerimientos con un trato amable, en cumplimiento a políticas de la empresa, sin embargo deben recibir mayor capacitación para solventar de mejor manera los requerimientos del clientes, de esta manera evitar posibles pérdidas de ventas por un inadecuado manejo del asesor.
- El programa Master Business ha logrado cumplir con las expectativas de los clientes en un porcentaje aceptable; se podría decir que el programa que cumple con su objetivos.
- Únicamente el 40,1% de los encuestados manifiestan que recomendaría la adquisición del programa Master Business; condición que mejoraría con la implementación del modelo CRM en la empresa, puesto que esto evidencia baja satisfacción del cliente con el servicio y/o beneficios del programa.

3. MARKETING RELACIONAL Y COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

3.1. Marketing relacional y CRM

Es importante conocer el antecedente del Customer Relationship Management (CRM) el cual es el Marketing Relacional, este constituye el resultado de la transformación del Marketing Tradicional y el modelo de las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción), dicho enfoque en la actualidad resulta insuficiente para hacer frente a las nuevas exigencias del mercado. El CRM Relacional pone énfasis en servir al consumidor. Uno de los factores claves del éxito es la gestión global del cliente el cual se presenta actualmente en un entorno cada vez más globalizado y competitivo.

El CRM y el marketing relacional son un elemento clave en el desarrollo de una estrategia para distinguirse frente a los demás cuando la calidad de los productos y los servicios no son motivo suficiente de diferenciación.

Las empresas buscan obtener el reconocimiento de sus clientes y posicionarse correctamente en el mercado, para lograr esto es importante gestionar correctamente las bases de datos y las experiencias de compra de los clientes, es por esto que el Marketing Relacional y CRM permiten construir una relación rentable y sólida con el entorno de clientes.

El Marketing Relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial es como la vida misma basándose en las relaciones, y para ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las últimas tecnologías en comunicación y producción para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor (Ponzoa & Reinares, 1999, pág. 15).

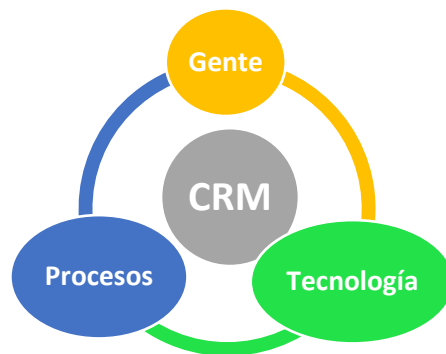
Según Alfaro (2004, pág. 20), la intensa competencia, la creciente madurez de los mercados, la mayor dificultad para captar nuevos clientes han propiciado la existencia del Marketing Relacional.

CRM está asociado con varios aspectos de la gestión comercial moderna, tales como los programas de fidelización, las bases de datos de clientes o el marketing personalizado. Su objetivo principal es lograr la fidelización del cliente, logrando de esta manera un éxito sostenible empresarial. La empresa debe conocer el mercado y las necesidades de sus clientes, apoyándose en estrategias de marketing, mediante esas se podrán desarrollar una oferta a medida de lo cual le permitirá a la organización captar nuevos clientes a través de una propuesta de valor. Los nuevos clientes podrán ser retenidos y fidelizados mediante la apropiada estrategia comercial (Inesem, 2015).

3.1.1.Elementos del CRM.

El propósito del CRM es construir relaciones duraderas con los clientes mediante la comprensión de sus necesidades, para de esta manera alcanzar una fidelización, para lo cual involucra tres componentes fundamentales (Ver Figura 20).

Figura 20: Elementos del CRM



Fuente: Technology (2014).

- **Gente**

Es uno de los componentes más complicados debido a su resistencia al cambio, son parte fundamental del éxito o fracaso de los procesos (Technology, Intellia, 2014).

CITE Master Business busca gente inteligente, activa, con dotes comerciales, entusiasta para las relaciones interpersonales, con experiencia en ventas para formar parte de su equipo de trabajo (Master Business, 2016).

- **Procesos**

Es un componente delicado ya que la automatización inadecuada de ese proceso en un entorno CRM acelera el proceso erróneo. Suele ser necesario un cambio estructural debido a que estos tienen que estar orientados a la satisfacción del cliente.

Para realizar un cambio de proceso adecuado la empresa debe examinar cómo funcionan los procesos existentes con la interacción con el cliente, una vez realizado esto se debe reajustar el proceso (Technology, Intellia, 2014).

- **Tecnología**

Las herramientas informáticas permiten un mejor manejo de la información, es fundamental su adopción para agilizar procesos y la toma de decisiones (Technology, Intellia, 2014).

CITE Master Business cuenta con su portal web en donde se encontraran los contenidos en formato digital en una interfaz amigable que simula un libro o revista impresa, programadas en HTML5, tecnología que permite la correcta visualización en cualquier soporte y sistema operativo (Master Business, 2016).

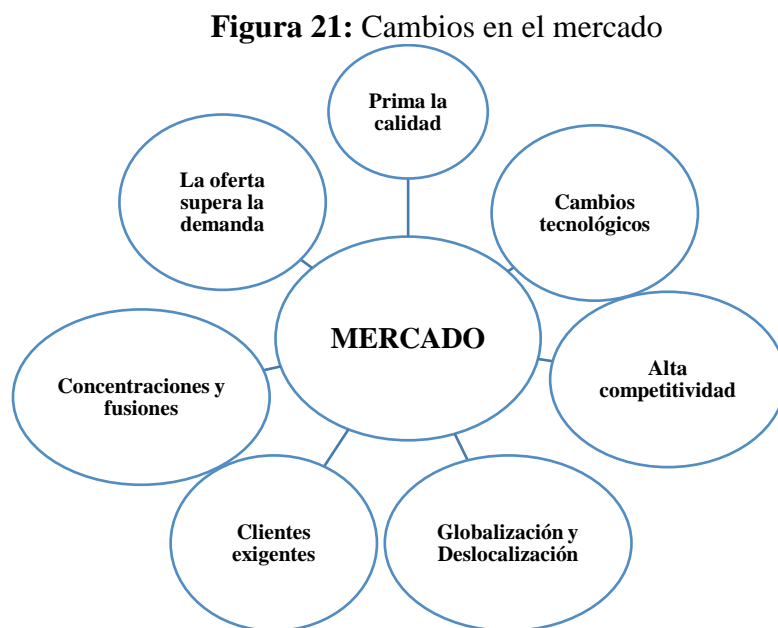
3.1.2. El Entorno Cambiante

En cada época se ha vivido momentos de cambio, este fenómeno ha condicionado todo el entorno demográfico, económico, social y empresarial. Sin embargo este cambio que se está produciendo hoy en día tiene una connotación mucho más peligrosa, debido al desarrollo de la tecnología.

Fortune (1970) considera que las empresas que sobreviven actualmente son aquellas que son sensibles a su entorno, manteniendo armonía con el mismo, a través del aprendizaje continuo.

3.1.2.1. Cambios en el Mercado

Nos encontramos hoy día en una situación diferente en la que (Ver Figura 21):



Fuente: (Chiesa de Negri, 2009)

- **La oferta supera a la demanda:** esto sucede cuando el precio del mercado es superior al nivel de equilibrio determinado por la oferta y demanda, es decir cuando las curvas de oferta y demanda se igualan. La principal causa de esto son las fijaciones de precios por políticas económicas, cuando estas fijaciones están sobre el precio de equilibrio se produce exceso de oferta.

Esto provoca que los productores liquiden sus stocks y bajen su nivel de producción como el precio de venta.

Un ejemplo claro de esto es lo que ocurrió en Estados Unidos en algunos periodos tuvo fijaciones de precios de los productos agrícolas por sobre el precio de equilibrio de mercado, ya que las autoridades consideraban que los agricultores estaban ganando muy poco, lo que ocasiono que los productos agrícolas se acumulen en graneros o se donen a países en vías de desarrollo.

Otro ejemplo claro es el de los corredores de algodón que se preparan para un exceso global de materia prima, la oferta estaría por aumentar en medio de la demanda menguante de China, las perspectivas de cosecha en varios lugares del mundo está afectando los precios. Existe un exceso de algodón en el mundo, su demanda ha caído ya que los consumidores hoy en día, tienen preferencia por consumir telas sintéticas, eso ha generado un descenso en los precios del algodón (EKOS, 2017).

- **La calidad de productos y servicios mejora constantemente:** este término ha sufrido un proceso variable a lo largo del tiempo, antes existía solo la idea de la calidad, ahora se ha comenzado a cuantificar convirtiéndose en algo ponderable a través de diferentes sistemas de gestión de la calidad, en algunos casos obligatorios para empresas de nueva creación para la obtención de un distintivo que haga que el producto o servicio sea más competitivo en el mercado, como con las normas ISO 9000. Hoy en día toda empresa se enfrenta a un entorno empresarial muy convulsivo, debido a la constante lucha por conquistar clientes, lo cual ha

generado un ambiente competitivo cada vez más fuerte, el único camino para sobrevivir ante esto es idear productos o servicios de mayor calidad (Espinoza Núñez, 2013).

CITE Master Business se dedica a proveer soluciones a través de su asesoría de calidad la cual permite a sus clientes transitar con éxito a través de la integración de estrategias, procesos, tecnología y capital humano.

Debido a las nuevas tendencias en el mercado las ideas son cada vez más valoradas en los negocios, es por esto que la empresa con su equipo de especialistas se encarga de investigar, reunir, analizar y entregar las ideas y estrategias actualizadas más relevantes del mundo (Master Business, 2016).

- **Desarrollos tecnológicos:** han logrado posibilitar las capacidades técnicas, financieras, comerciales y administrativas permitiendo el lanzamiento al mercado de nuevos y mejorados productos o servicios. Ha permitido que las empresas puedan competir facilitando la aparición de nuevos competidores en los lugares más inesperados, empresas como Embraer (jets, Brasil) compite a nivel mundial contra empresas ya establecidas como Accenture o Dassault. (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).

CITE Master Business, se ha adaptado a la evolución tecnológica, dispone de una página web desde donde ofrece a sus clientes formación empresarial en línea con su servicio e-mail marketing, que se complementa con las redes sociales como Facebook con más de 1800 seguidores (Master Business, 2016).

- **Mayor segmentación:** debido a la diversidad de exigencias en la demanda de los clientes, por lo que se centra en estudiar al consumidor. La segmentación permite al departamento de marketing ajustar sus esfuerzos a varios subconjuntos de audiencia.

Un ejemplo claro es en las empresas que ofertan perfumes, segmentan a partir de uno o varios criterios, como puede ser sexo y edad, lanzan un perfume para mujer, otro para mujer joven, otro para mujer madura, etc. (Lage, 2014).

La empresa CITE Master Business se enfoca a diferentes segmentos del mercado tales como: estudiantes en ramas de administración y negocios, profesionales en relación de dependencia profesionales independientes, early entrepreneurs emprendedores y empresarios.

- **Las empresas deslocalizan puestos y actividades a mercados más competitivos:** Citigroup anuncio en 2007 el traslado de ocho mil puestos de trabajo a la India en varias áreas como: banca de inversión, back-office y gestión de transacciones, estos puestos seguían a los más de doce mil puestos ya deslocalizados en la India (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).
- **Concentraciones y fusiones:** estas no solamente se llevan a cabo por empresas de países desarrollados, sino también por empresas de países en vías de desarrollo un ejemplo claro es la de Lenovo el cual hace cinco años adquirió todo el negocio de fabricación de ordenadores de IBM (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).
- **Alta competitividad:** ante un mundo globalizado y altamente competitivo las empresas se ven en la necesidad de adaptarse a un ritmo de constante cambio y actuar anticipadamente para poder mantener y fortalece las ventajas competitivas, incrementar las ventas, conseguir mayor participación en el mercado (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).

CITE Master Business, enmarcada en esta nueva tendencia del mercado, brinda a sus clientes asesoría profesional en diversos temas como: medicina, derecho, contabilidad, docencia, gerencia, entre otros.

- **Clientes exigentes:** esto se debe a las nuevas tecnologías y el acceso a la información, los consumidores tienen más opciones para elegir y por lo tanto, deciden cambiar entre distintas ofertas.

Un ejemplo de esto es CNT, en ocasiones el servicio ofrecido por ellos no es el esperado, por lo que operadoras como CLARO aprovechan de esto, y ofertan su servicio destacando sus beneficios frente a las otras operadoras, el cliente va a elegir el que le satisfaga de mejor manera (Trucco, 2014).

La empresa CITE Master Business no se limita a ser presentada como un curso digital, sino que, además entrega a sus clientes beneficios adicionales como servicios de asesoría en negocios, asesoría legal, acceso a plataformas de idiomas gratuitas y la opción de darse a conocer dentro de una comunidad de cerca de 16.000 emprendedores (Master Business, 2016).

3.1.2.2. *Cambios en el Consumidor*

Al cambiar la naturaleza del mercado también ha cambiado en consumidor, actualmente es muy diferente al antiguo, es mucho más exigente ya sea por la competencia existente, la gran variedad de bienes y servicios o por los procesos de fidelización que aplica cada marca (Ver Figura 22).

Figura 22: Cambios en el Consumidor



Fuente: Chiesa de Negri (2009, págs. 19-41)

- **Mayor capacidad de elección:** hoy en día el consumidor cuenta con una diversidad de recursos, e infinitas opciones de compra que satisfacen sus necesidades, si alguna empresa no logra satisfacerlo, la competencia lo hará, la lealtad a la marca ya no es lo mismo. Por consiguiente, es muy importante que las empresas monitoreen continuamente el nivel de satisfacción de sus clientes hacia el producto, servicio y marca.

Debido a las nuevas tecnologías el consumidor actualmente están más informado, no permite errores ni falsas verdades, todo esto ha hecho que las empresas se ajusten a las exigencias de los clientes (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).

CITE Master Business, a través de su página web y su red social Facebook ofrece asesoría a sus clientes, con el fin de dar seguimiento post-venta de su producto.

- **Más informados:** como consecuencia del aumento de la información, las asociaciones de consumidores prefieren información digital, que las que se dan en prensa, programas de radio y/o TV (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).

En CITE Master Business, se ha incrementado los seguidores de su red social Facebook.

- **Mayor nivel de vida:** esto se refiere a la posibilidad de las personas de obtener bienes y servicios en mayor cantidad, como por ejemplo alguien que tiene a su alcance ropa, carros, bicicletas, etc., se puede decir que tiene un nivel de vida alto, para obtener todo esto es necesario contar con dinero (Pérez Ventura, 2013).

CITE Master Business a través de su formación en línea, va preparando a sus clientes para que construyan su emprendimiento con el cual les permitirá tener un mayor nivel de vida.

- **Más envejecido:** los nuevos seniors son las generaciones baby boom (1958-1977), disponen de tiempo para disfrutar, se preocupan por cuidarse y son el segmento de población con más poder adquisitivo, se trata de un target que no está suficientemente atendido por las empresas, empiezan a hacer que estas tomen conciencia de que ellos son su oportunidad de negocio, son potenciales compradores con gran poder adquisitivo.

El envejecimiento de esta población es un fenómeno global, en Europa es donde resulta más notorio, allí las personas mayores de 50 años tienen en sus manos hasta el 70% de la riqueza y controlan más de la mitad del gasto total en gran consumo (Perez, 2017).

- **Más emocional:** las empresas deben ajustarse a los gustos de los clientes, sustituyendo argumentos racionales por elementos emocionales, en muchos de los casos las emociones triunfan sobre la lógica.

Una decisión de compra está dominada por la parte emocional, siendo estas las que se encargan de convencer a los consumidores de que han tomado la decisión correcta. Las emociones que sienten las personas durante el proceso de compra son condicionantes a la hora de elegir un bien o servicio, el aroma de las tiendas de ropa, la textura de las prendas, ente

otros, son factores claves para conocer cómo se siente el consumidor y cómo reacciona ante determinadores estímulos (Canas & Segura Martínez, 2015).

- **Más selectivo:** el consumidor es selectivo y exigente cada vez más, los deseos del mismo exigen claridad en la información, amabilidad en el trato, canales múltiples de comunicación, facilidades de pago, entre otros (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).

En CITE Master Business capacita a su personal para que brinde información clara al cliente con un trato amable.

- **Da mayor importancia al tiempo:** este se ha convertido en un factor clave en la vida de las personas, influyendo en las percepciones sobre la calidad y el valor de los servicios, la importancia que se asigna al tiempo se clasifica en “rápidos” o “lentos” planeando nuevos desafíos.

Los consumidores envían señales claras a las empresas en el sentido de que para que sean comprados sus productos o servicios, las organizaciones deben valorar el tiempo de los clientes, el tiempo se ha vuelto tan importante como el dinero.

Por ejemplo las filas en general, los clientes no quieren perder su tiempo en ellas, prefieren invertirlo en actividades que crean valor y tengan algún significado para ellos (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).

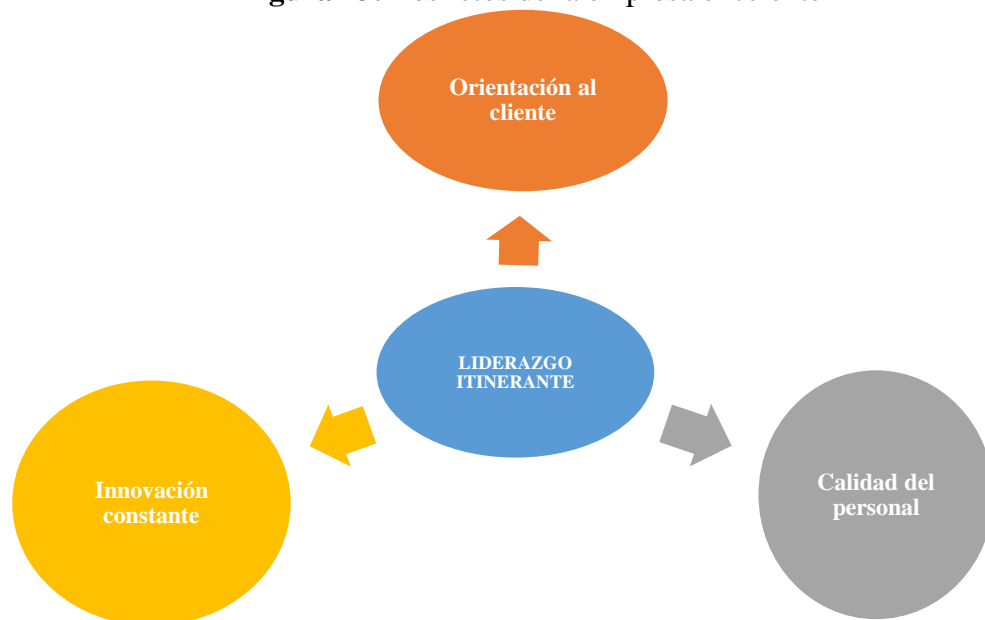
CITE Master Business, ofrece programas de formación empresarial en línea que puede realizarse de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del cliente. Está dirigido a personas que trabajan y que no cuentan con tiempo para asistir a clases presenciales (Master Business, 2016).

3.1.2.3. Cambios en las Organizaciones

Debido a los cambios mencionados anteriormente, las organizaciones también están evolucionando, siendo estas actualmente más flexibles, adaptadas, orientadas al cliente, al servicio ofrecido y al empleado.

La empresa que quiere ser excelente debe innovar constantemente, formar un entorno que facilite una mayor calidad de todo el equipo, una clara orientación al cliente y una estrategia de liderazgo (Ver Figura 23).

Figura 23: Los retos de la empresa excelente



Fuente: (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41)

- **Orientación al cliente:** es la determinación de la empresa de enfocar todos sus esfuerzos en generar un valor agregado para el cliente, es uno de los puntos más relevantes de la fidelización. Las organizaciones enfocadas en el cliente establecen un dialogo sincero con cada uno de ellos, ofreciendo respuestas a sus necesidades, generando un valor agregado. Se ha observado una tendencia a cambiar los métodos de trabajo, de acuerdo con una nueva

gestión y orientación a las ventas desde un punto de vista comercial, lograr la satisfacción del cliente es un trabajo conjunto de todas las áreas de la empresa (El comercial net, 2017).

- **Calidad del personal:** las empresas buscan personal de excelencia (conocimientos, habilidad, experiencia), debido a que ellos desempeñan un rol fundamental a la hora de obtener resultados, con el fin de mejorar el servicio prestado y fidelizar más clientes.

Para lograr mejorar la calidad del personal es necesario que la organización inspeccione continuamente las actitudes, conductas, compromisos, competencias, valores y métodos de trabajo (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).

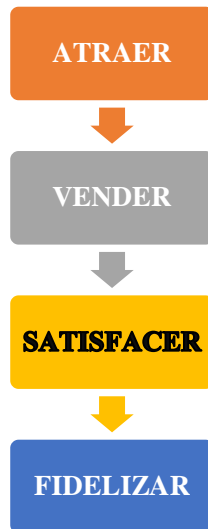
- **Innovación constante:** tomar este camino le permite a las empresas ser más competitivas. Hoy en día en un mundo globalizado la competencia es cada vez mayor, es necesario que las organizaciones innoven, mejoren o desarrollen productos o servicios, para esto es necesario estar a la vanguardia de las necesidades y nuevas preferencias del consumidor para poder posicionarse fuertemente en el mercado, las empresas que no innova corre un riesgo grande de desaparecer y volverse irrelevante en el mercado (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).

3.2. Fases del proceso comercial

De acuerdo a (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41), el proceso comercial tiene cuatro fases muy diferenciadas, las dos primeras (atraer y vender), en la mayoría de casos son básicas para tener éxito comercial a corto plazo.

Sin embargo (satisfacer y fidelizar) son la que aseguran a que el modelo comercial de la empresa sea sostenible a largo plazo (Ver Figura 24).

Figura 24: Fases de la comercialización



Fuente: (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41)

3.2.1. Atraer

Esta fase se basa en todos los esfuerzos que realiza la organización para llamar la atención del cliente potencial, el área de marketing triplica su labor.

El marketing abarca todas las actividades de comunicación que tenga la empresa a su alcance, cuanta menos marca se tiene y menores son los recursos de marketing más se deben involucrar a los vendedores para que se logran fidelizarlos a través de una venta personalizada y consultiva. Se puede atraer al cliente potencial mediante maillings, acciones de marketing directo, relaciones públicas, patrocinios y sobretodo con el apoyo de la red de distribuidores de la empresa (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).

CITE cuenta con una base de datos de potenciales clientes, los cuales son monitoreados mediante llamadas por los asesores comerciales quienes ofrecen los productos con los que cuenta la empresa.

3.2.2. Vender

Presentando la mejor oferta de la mejor manera, sin haber dedicado demasiado tiempo para detectar las necesidades reales. Existen dos tipos de venta, la venta “producto precio” en la cual el enfoque del vendedor se centra en las ventajas del producto, sin haber verificado cuales son las necesidades reales del cliente. Mientras que la “venta consultiva”, el vendedor pretende investigar las necesidades de sus clientes, y realiza una venta de acuerdo a las necesidades de los mismos (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41).

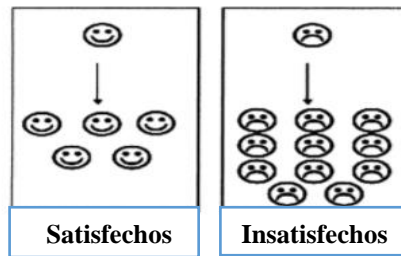
3.2.3. Satisfacer

Es necesario buscar la satisfacción en todo proceso de comercialización, ofreciendo al cliente el valor que desea recibir por el producto o servicio ofrecido, ya que esta es el paso previo a la fidelización.

La principal preocupación de las empresas es la satisfacción de sus clientes, para esto hay que buscar varios caminos de comunicación constante, detectar si algo no funciona según lo ofrecido para corregir lo más pronto posible.

De esta manera si un cliente satisfecho no repite la compra, por lo menos hablara bien del producto o servicio ofrecido, mientras que un cliente insatisfecho no solo no repetirá, sino que además hablara mal de la empresa (Chiesa de Negri, 2009, págs. 19-41) (Ver Figura 25).

Figura 25: Efecto multiplicador



Fuente: Chiesa de Negri (2009, págs. 19-41).

3.2.4. Fidelizar

Consiste en lograr que el que ya haya adquirido algún bien o servicio, se convierta en un cliente fiel al producto o servicio adquirido. La fidelización permite que el cliente recomiende el producto o servicio a otros consumidores.

Gran parte de las organizaciones descuidan la fidelización de los clientes y centran en captar nuevos clientes, esto es un grave error ya que fidelizar es más rentable que captar uno nuevo debido a que genera menores costos en el área de marketing y administrativa (Crece Negocios, 2013).

3.3. Conceptos según expertos

3.3.1. CRM Customer Relationship Management (CRM)

Según Boulding et al (2005), CRM se relaciona con estrategia, con la gestión de la creación dual de valor, con la integración de procesos entre muchas áreas de la empresa y entre la red de empresas que colaboran en generar valor al cliente, con el desarrollo de relaciones a largo plazo con clientes específicos, con la adquisición y difusión de conocimiento con respecto a sus clientes por medio de uso de datos, a continuación se profundiza ciertos elementos de la definición.

3.3.2. Estrategia

Halten (1987) define a la estrategia como: *El proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización.*

Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

3.3.3. Creación dual de valor

La creación dual de valor consiste en un intercambio de productos e informaciones los cuales ocurren si las dos partes implicadas perciben que están recibiendo valor.

La creación dual de valor posee tres características principales: determinar el valor que una empresa puede entregar a sus clientes, determinar el valor que puede recibir de ellos, y gestionar ese intercambio de valores con el fin de potenciar el ciclo de vida relacional con sus clientes objetivo (Bagozzi, 1974).

3.3.4. Desarrollo de relaciones a largo plazo

La orientación a largo plazo es la fusión de varios factores que influyen en un vendedor y un comprador, tales como la confianza y la dependencia que exista entre ambos para lograr tener confianza mutua.

Existe una distinción a partir de las relaciones orientadas hacia el largo plazo y la longevidad de una relación. Aunque el tiempo afecta la orientación de una sociedad, la longevidad misma no es suficiente para captar la orientación a largo plazo del comprador.

La orientación hacia el largo plazo en una relación existente más que su duración parece ser un mejor indicador para tener mejores relaciones comerciales (Ganesan, 1994).

3.3.5. Integración múltiple

Para una correcta implementación del modelo CRM se requiere la coordinación de varios canales, tales como tecnologías, clientes y empleados, esto se debe a que el CRM posee esa perspectiva integradora, para esto es necesario el compromiso y la coordinación adecuada de todas las áreas funcionales de la empresa que interactúan con el cliente, y las áreas implicadas en la cadena de valor (Boulding et al, 2005).

3.3.6. Emprendimiento

Se conoce como emprendimiento a la búsqueda de oportunidades independientemente de los recursos controlados inicialmente, es la actitud y aptitud que toma un individuo para iniciar un nuevo proyecto a través de nuevas ideas.

Según (Baptiste , 1830) un emprendedor es un agente económico, el cual une todos los factores de producción, comprendidos por la tierra, el trabajo y el capital de un tercero, con el fin de producir un producto. Mediante la venta de un producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario de sus empleados, interés en el capital y su provecho. El emprendedor intercambia recursos económicos desde un área de baja productividad hacia un área de alta productividad y alto rendimiento

De acuerdo a (Schumpeter, 1942) “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.”

3.3.6.1. *Emprendimiento de subsistencia*

Este tipo de emprendimiento está dirigido a general ingresos diarios para vivir (autoempleo), no tienen una planificación o visión de crecimiento, el cual tienen a no generar excedentes, no posee perspectivas de internalización. (Villalba , 2015)

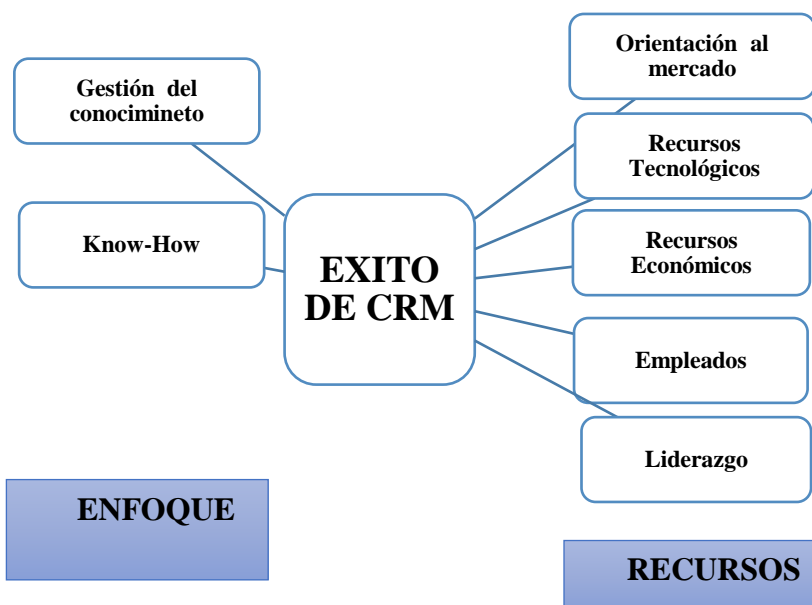
3.3.6.2 Emprendimiento de destrucción creativa

El emprendimiento de destrucción creativa lo ideó el sociólogo Werner Sombart, y popularizado por Joseph Schumpeter, se define como el proceso por el que la aparición de nuevos productos destruyen otros ya existentes y modelos de negocios hasta ese momento habituales en el propio mercado, dicho modelo implica una acción doble, por un lado se produce un proceso de construcción de la nueva realidad, un mercado, un modelo de negocio; y por otro lado se da la desaparición de este producto, mercado, modelo de negocio expulsado por el nuevo. (Sobejano, 2013)

3.4. Factores de éxito

Para analizar el éxito del modelo CRM, es necesario considerar los factores que influyen en el mismo (Ver Figura 26).

Figura 26: Factores de éxito CRM



Fuente: Fierro (2014).

3.4.1. Orientación al mercado y la Gestión del conocimiento.

La orientación al mercado promueve una gestión basada en la satisfacción de las necesidades de los clientes con un nivel de excelencia mayor que la competencia, para lograrla es importante buscar un cambio en la cultura organizacional, pasando de un enfoque en el producto a un enfoque en el cliente para así poder satisfacerlo de mejor manera y fidelizarlo.

3.4.1.1. *Gestión del conocimiento*

La gestión del conocimiento se puede definir como la adquisición, difusión y uso de conocimientos. Una mejor gestión de la información conducirá a unas capacidades de respuesta mejor, centrándose en las necesidades y expectativas de los clientes de una manera superior a la que podría proponer la competencia (*Darroch, 2003, págs. 41-54*).

3.4.1.2. *Know- How*

El Know-How es un conjunto de conocimientos técnicos admirativos indispensables para llevar a cabo un proceso comercial determinante para el éxito de la empresa. Incluye técnicas, información de estrategias, datos privados de clientes y proveedores, es decir todo lo que sea de conocimiento común de la empresa y la diferencie del resto. El Know-How tiene una relación directa con la innovación tecnológica, los poseedores de esta herramienta desarrollan tecnología y predominan el procedimiento, gracias a él se obtiene exclusividad para utilizar y mantener la propiedad sobre un proceso u objeto. De esta forma se usa como gran ventaja competitiva al hacer el producto más valioso.

Un claro ejemplo de Know-How, se puede dar cuando un programador ha aprendido técnicas para desarrollar mejores programas debido a su experiencia, en comparación a un programador hábil pero sin experiencia (Debitoor, 2017).

3.4.2. Dotación de Recursos y Capacidades

El objetivo de toda empresa es lograr tener ventaja competitiva a partir de la gestión de la relación con sus clientes, la Teoría de Recursos y Capacidades considera la empresa como un conjunto ordenado de recursos y capacidades con los que compete en el mercado.

Los recursos son todos los inputs que se utilizan en el proceso de producción (maquinaria, materias prima, trabajadores, patentes), mientras que las capacidades son las habilidades que tienen estos recursos para desarrollar una actividad específica.

Para alcanzar una ventaja competitiva los recursos y capacidades deben ser valiosos, difíciles de imitar y no sustituibles. Los recursos clave de una empresa son el factor humano, los recursos económicos y los recursos tecnológicos (Barney & Grant, 2003, pág. 147).

Por lo tanto, para alcanzar el éxito de CRM, es importante disponer de los recursos adecuados y saber gestionarlos adecuadamente, para la existencia de una correlación positiva entre la intensidad de estos recursos y el éxito de CRM.

3.4.2.1. *Orientación al mercado*

La orientación al mercado se sitúa entre la dirección estratégica y el marketing de la empresa, proporciona mayor satisfacción a los consumidores alcanzados de manera más eficiente los objetivos de la empresa.

Una organización orientada al mercado es aquella que toma la necesidad de orientarse proactivamente al exterior de la empresa generando valor para sus clientes, como camino para asegurar su supervivencia.

Con ella las organizaciones dejan de orientarse al marketing tradicional lo cual, adoptando un nuevo enfoque en el que todas las funciones de la organización participan. Por lo que la orientación al mercado es un recurso intangible, una habilidad, capacidad que proporciona compromiso para el desarrollo de la oferta de valor que satisfaga las necesidades de los clientes, convirtiéndose en una fuente de una ventaja competitiva.

3.4.2.2. *Recursos Tecnológicos*

Un recurso tecnológico son los diferentes medios con los que se vale la tecnología para cumplir su propósito, permite satisfacer necesidades o alcanzar objetivos. Sirven para optimizar procesos, recursos, tiempo, impactan en la productividad de la empresa (*Alegsa, 2010*).

3.4.2.3. Recursos Económicos

Los recursos económicos son aquellos medios materiales e inmateriales que ofrecen la posibilidad de satisfacer alguna necesidad de la actividad económica, son indispensables para las operaciones económicas, industriales, comerciales.

3.4.2.4. Empleados

Empleados son las personas que se desempeñan en un cargo determinado, realizando tareas físicas o intelectuales, a cambio de una retribución económica (*Abc Administracion, 2011*).

Los empleados son la clave en la productividad de las empresas competitivas, desde el director general hasta el auxiliar de otros servicios, la empresa puede su productividad mediante la mejora de los conocimientos y la formación del recurso humano, es importante establecer estándares de desempeño, metas operativas y el desarrollo de proyectos de mejora continua.

Los empleados por lo general tienen las respuestas a la mayoría de problemas que se presentan en la empresa, por esto es fundamental que las organizaciones creen un ambiente donde se sientan seguros de expresar sus ideas (Chauvin, 2012).

3.4.2.5. Liderazgo

Peter Senge, define al liderazgo como: *creación de un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades* (*Escuelamanagement, 2016*).

Dentro de la empresa existe el liderazgo empresarial el cual consiste en la habilidad por medio del cual el líder es capaz de influir en los demás para poder alcanzar los objetivos planteados, las organizaciones de hoy ya no necesitan jefes sino líderes. Se debe tomar en cuenta que el liderazgo en ciertas ocasiones puede fracasar, es por ellos que hay que analizar y diseñar correctamente las estrategias empresariales para conseguir que todo vaya de acuerdo a lo planeado (Soto, 2014).

3.5. Modelos y tipos de CRM

3.5.1. Modelos del CRM

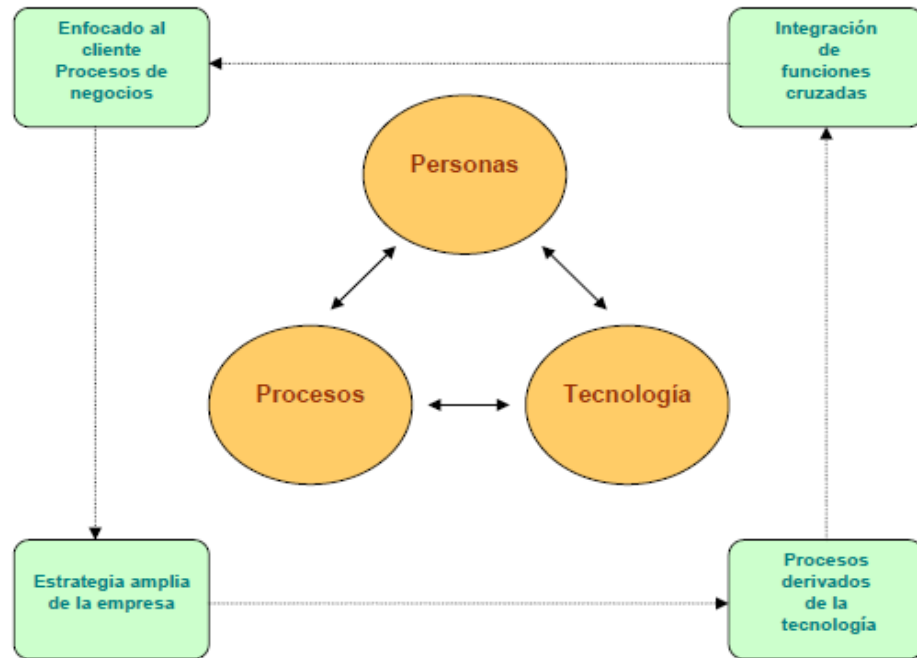
3.5.1.1. *Modelo de Dimensiones*

Integra tres dimensiones: las personas, los procesos y la tecnología.

La tecnología es una herramienta que facilita la recolección de datos relevantes para la toma de decisiones, debe existir un entrenamiento y entendimiento previo por parte de los empleados para que puedan compartir e interpretar la información que arrojan los sistemas. Los procesos se deben concentrar en toda área donde haya interacción con el cliente.

La fusión de estas tres dimensiones ayudara a la empresa a comprender el comportamiento de sus clientes, a través de una efectiva administración de las relaciones (Ver Figura 27).

Figura 27: Modelo de Dimensiones



Fuente: Ariza (2003)

3.5.1.2. *Modelo de Simple Flujo del proceso de CRM*

Este modelo describe como se puede implementar un sistema CRM, inicia evaluando el nivel de CRM en el que se encuentra la empresa, identificando los aspectos a mejorar. Posterior a esto se busca la interacción con el cliente a través del uso de la información y la tecnología, contando con la información del cliente se podrá establecer su perfil, para establecer los segmentos y desarrollar programas de retención específicos. Toda esta información debe ser compartida a los diferentes departamentos de la organización. (Ver Figura 28)

Figura 28: Modelo de Simple Flujo del proceso de CRM



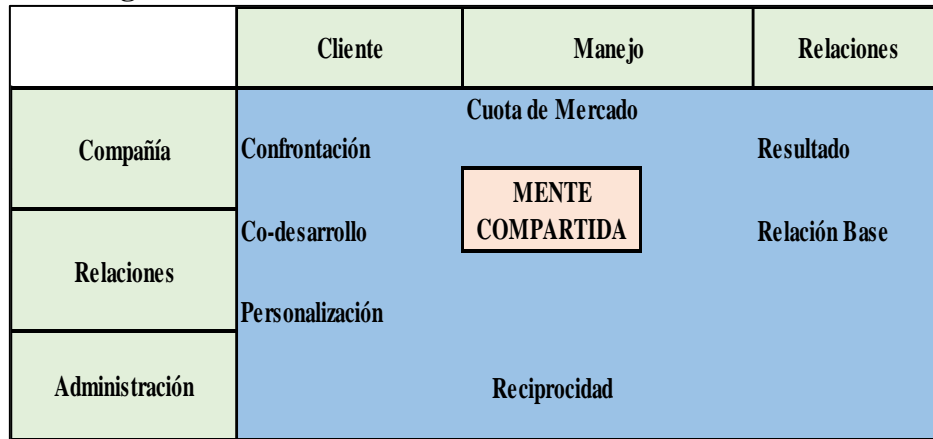
Fuente: Ariz (2003).

3.5.1.3. *Modelo de Ciclo de Construcción de Relaciones*

Los clientes se satisfacen a través de la confrontación y la cuota de mercado, el cual es un indicador para evaluar los resultados.

Posteriormente se establece la relación recíproca entre cliente y empresa mediante la personalización de la relación, la cual busca la satisfacción y fidelización de los clientes (Ver Figura 29).

Figura 29: Modelo de Ciclo de Construcción de Relaciones



Fuente: (Ariza, 2003)

3.5.2. Tipos de CRM

Existen tres tipos de CRM, los cuales se pueden dividir en CRM Operacional, CRM Analítico y CRM Colaborativo. Algunos se centran más en la interacción con el cliente y otros en la gestión interna de la empresa.

3.5.2.1. *CRM Operativo*

Según Croxatto (2005, págs. 38-39) el CRM Operativo es el corazón del CRM, incluye los componentes del software el cual permite interactuar con los sistemas contables y financieros conocidos como ERP y los sistemas de producción y aprovisionamiento, asegurando el flujo de los materiales o servicios, incluye herramientas que facilitan las tareas diarias de las áreas de marketing, ventas y servicio al cliente, asegurando el flujo de información entre estos departamentos y los grupos de soporte de logística y financiero.

Se caracteriza por la interacción de la empresa con el cliente con el fin de mejorar su experiencia. Se encarga de dos partes, la primera el “Front Office”, es decir de la gestión del marketing y las ventas y la atención al cliente de la empresa.

Seguido de esto se encarga de el “Back Office” dentro de las cuales abarca las áreas de soporte de la empresa como contabilidad y finanzas.

Está enfocado a la mejora de los procesos, mediante la integración de las diferentes áreas de un único proceso horizontal, automatizar tareas, no duplicar registros y compartir la información. El CRM Operativo es interno a la empresa, la mejora en la relación con el cliente se da gracias a la mejora en los procesos.

Las funciones del CRM operativo son:

- Establecer confianza para llegar a una fidelización con los clientes, mediante la interacción con los mismos.
- Gestionar las funciones de marketing, ventas y servicio al cliente.
- Obtener información de datos disponibles de clientes, para tener conocimiento de sus necesidades y poder ofrecerles un producto o servicio adecuado (Suma CRM, 2015).

3.5.2.2. CRM Analítico

De acuerdo a Croxatto (2005, págs. 38-39) el CRM analítico, utiliza el modelo de negocios Business Intelligence (inteligencia de negocios), el cual está almacenado por datos de la empresa denominados DataWarehouse o Data Mining para conocer el comportamiento de sus clientes.

Parte de recolectar, transformar y hacer disponible para su análisis la información relevante sobre los clientes y sus interacciones con la empresa, mercado, productos y competencia. La esencia del CRM Analítico es medir y entender las interacciones de los clientes en las diferentes situaciones, logra medir las reacciones de los clientes a distintas campañas de marketing, la eficiencia de la fuerza de ventas, el nivel de satisfacción, canales preferidos, etc.

Las funciones de este modelo son:

- Diseñar acciones comerciales segmentadas.
- Analizar el comportamiento del cliente, para poder ofrecerles un mejor servicio.
- Evaluar y medir campañas de marketing.
- Estructurar en la base de datos toda la información de los clientes. (Suma CRM, 2015)

3.5.2.3. *CRM Colaborativo*

Según Croxatto (2005, págs. 38-39) el CRM Colaborativo está relacionado con las nuevas tecnologías que impulsó el “E-Business y transforma al CRM en “E-CRM”, es el encargado de la interacción de la empresa con los clientes a través de canales de comunicación, estableciendo un vínculo con los clientes, ofreciendo los servicios o productos de acuerdo a sus necesidades.

Los canales de comunicación pueden ser e-mail, teléfono, etc, los cuales hoy en día se puede hacer uso en cualquier dispositivo y lugar. A medida que los nuevos canales de comunicación se concierten en algo habitual y crece con la tecnología, las expectativas de los clientes se elevan, lo que en algún momento se considerada como un diferencial ahora para a ser un estándar mínimo esperado de nivel de servicio de la empresa.

Este modelo tiene dos funcionalidades clave:

- Establece una comunicación multicanal entre los departamentos de la empresa.
- Mejora la relación con los clientes de la organización (Suma CRM, 2015).

4. PROPUESTA IMPLEMENTACIÓN MODELO CRM

4.1. Objetivos de la implementación

El éxito de una implementación comienza por la ejecución de proyecto que de valor al negocio, según Medina Rubio (2003), los objetivos de la implementación del CRM son los siguientes:

- Mejorar la interacción con el cliente
- Incrementar la satisfacción de los clientes
- Maximizar el valor de su ciclo de vida
- Predecir el comportamiento de los clientes

4.1.1. Sugerencias para la implementación del modelo CRM

- Considerar el costo de las modificaciones a corto y largo plazo
- Pedir a los equipos de trabajo que mantengan una actitud abierta

4.1.2. Factores que hay que tener en cuenta para la implementación del modelo CRM

- Involucrar a los directivos y al personal clave.
- Especificar el entrenamiento y la transición en actividades diarias.

4.2. Causas que podrían afectar una adecuada implementación de CRM

La implementación del modelo CRM, tiene causas que podrían afectar su correcta funcionalidad, algunos aspectos a considerar son (TeleRed, 2017):

- Alcance
- Integridad de la información
- Control
- Disposiciones políticas
- Disponibilidad de equipo

4.3. Selección del modelo

El CRM requiere de un gran líder, el cual este convencido de aplicar esta estrategia, para de esta manera lograr que su personal también lo este, esto ayudara a promover un fuerte enfoque hacia el cliente. Lo cual conlleva a cambios importantes en los procesos y en la cultura organizacional. Tanto los altos mandos como los empleados deben enfrentar desafíos de adaptación, estas características las mantiene con mayor fuerza el Modelo de Construcción de Relaciones, ya que enlaza de una manera correcta la cultura de la organización enfocada hacia el cliente. Los otros modelos del CRM mencionados en el capítulo III hacen mayor énfasis en los procesos y la tecnología (Suma CRM, 2015).

Tomando en cuenta el análisis realizado en la empresa y el estudio de los modelos de CRM nombrados anteriormente la mejor estrategia para “CITE- Master Business” estará basada en el Modelo de la construcción de relaciones, debido a que no solamente ayudara a mantener procesos y tecnología sino también a mejorar el enfoque hacia el cliente desde la cultura organizacional de la empresa.

4.4. Implementación del modelo de construcción de relaciones CRM

4.4.1. Segmentación Del Mercado

4.4.1.1. Criterios de Segmentación

Para dar inicio a una estrategia de CRM, es muy importante la segmentación de los clientes. Kotler (2014, págs. 233-250), define a la segmentación como: *“una subdivisión del mercado en el sub-conjunto homogéneo de clientes, en cualquier subconjunto cabe la posibilidad de ser*

seleccionadas como objetivo de marketing con el que se alcanzó con la mezcla de marketing distinta".

Para segmentar es fundamental considerar ciertas variables las cuales brindan claridad y precisión (eumed.net, 2015):

Variables Demográficas

Edad: 20 a 30 años- 31 a 40 años- 41 a 50 años- mayores de 50 años.

Sexo: Masculino- Femenino

Estado Civil: Soltero- casado- divorciado- viudo.

Variables Pictográficas

Intereses: lectura- deportes- cine- etc

Nivel de extroversión: alto- medio- bajo.

Variables Socioeconómicas

Nivel de educación: bachiller- superior- post grado

Profesión: licenciado- economista- ingeniero-profesor

Clase social: alta- media- baja.

Variables por tipo de uso

Periodo de duración: 19 meses

Tipo de uso: asesoría programa Master Business

Valor del programa: \$ 480

Forma de pago: tarjeta de crédito- depósito bancario.

4.4.1.2. *Identificación de los Segmentos*

De acuerdo a la información recolectada y a la base de datos de la empresa, se segmentara a los clientes por su edad y ocupación con el fin de establecer parámetros de comparación entre ellos.

Se ha identificado cuatro segmentos importantes:

Tabla N° 18. Por edad

De 20 a 30 años	54,10%
De 31 a 40 años	26%
De 41 a 50 años	10,70%
Mayor de 50 años	9,20%

Fuente: Investigación de Mercados

Tabla N° 19. Por ocupación

Estudiante	8,30%
Empleado Publico	30%
Empleado Privado	39,40%
Negocio propio	22,30%

Fuente: Investigación de Mercados

4.5. Definición de la propuesta de valor

Para implementar el modelo CRM dentro de una organización es necesario analizar un sistema tecnológico y realizar una evaluación de la cultura organizacional teniendo un enfoque hacia el cliente. La propuesta de valor integra la información del cliente y de la empresa, para de esta manera lograr determinar estrategias para el modelo de CRM. (Ver Figura 30)

Figura 30: Estrategias para el modelo CRM



Fuente: Ariza (2003)

4.5.1. Elementos del modelo

Como se mencionó en el capítulo III los elementos del CRM son herramientas claves para la elaboración del modelo y son los siguientes:

4.5.1.1. *Gente*

El modelo CRM debe contar con una cultura organizacional orientada hacia el cliente. Todos los colaboradores de la empresa CITE, desde los mandos alto hasta los niveles bajos, deben estar comprometidos con el cliente ya que esto es fundamental para que el proceso fluya.

4.5.1.2. *Procesos*

Luego de haber realizado un diagnóstico inicial de la empresa CITE Master Business, se puede evidenciar que fundamentalmente requiere una redefinición de sus procesos, con el fin de modificar aquellos que no han sido correctamente implementados. Esta redefinición debe lograr que los procesos tengan un enfoque hacia el cliente de manera que el servicio alcance la eficiencia esperada.

4.5.1.3. *Tecnología – Modelo de Gestión de la Información*

EL CRM parte del Modelo integral de gestión de la información (GI), el cual está orientado al manejo de la inteligencia corporativa, facilitando la estructuración interna a las organizaciones, permitiéndolas reaccionar ante cambios del entorno apoyándose en el uso de la información, abarca un conjunto de procesos por los cuales se controla el ciclo de vida de la información, desde su obtención hasta su disposición final, tales procesos comprenden la extracción, depuración y distribución.

La gestión de la información aparece a mediados del año 1950, cuando los sistemas informáticos empezaron a ser comunes en todo tipo de organizaciones, involucra tecnología de la información y la comunicación. Un experto en GI debe tener competencias en áreas relacionadas con las redes de computadores, criptografía, administración, sistemas etc. El objetivo del modelo de gestión de la información es incrementar los niveles de eficiencia

dentro de la organización, a través de la integración adecuada de los recursos humanos, políticas, procedimientos, datos, hardware y software.

Los elementos que involucran este el modelo de la gestión de la información son:

- Los que comprenden a la información
- Los relacionados con el usuario de productos y servicios de información
- Los que conforman el canal de comunicación entre usuario y la fuente

Enfocar a la organización como un sistema de información es un buen punto de partida para el diseño de la gestión. Un sistema de información del proyecto debe contener herramientas que permitan reunir, y difundir los resultados de los demás proceso de dirección y gestión, la información es el recurso que permite gestionar los demás recursos del proyecto. La información es imprescindible en la generación y transformación de un negocio, ya que cambiar la situación de este para siempre por modificar también el entorno de su información, la comunicación interna es la encargada de identificar mejoras y posibles cuellos de botellas. (Medina , 2013)

La tecnología, hoy en día, facilita las actividades en las organizaciones. En el CRM se han creado varias herramientas informáticas las cuales se adaptan a cualquier modelo, que han permitido un manejo ágil de la información logrando dar un seguimiento rápido y eficiente a las necesidades del cliente.

4.5.2. Metodología

Para el desarrollo del modelo CRM, se debe definir el método a seguir, el cual se detalla a continuación (VerFigura 31):

Figura 31: Bloques de construcción de CRM



Fuente: Gartner (2014).

4.6. Desarrollo de la estrategia CRM

4.6.1. Visión

CITE Master Business, según Business (2016), tiene como visión:

Constituirnos en el más importante referente en la formación empresarial, ser fuente de conocimiento valido, para todas aquellas personas o profesionales que desee asumir el reto de liderar la transformación y el cambio del desempeño en sus organizaciones. Conocemos y entendemos los problemas que aquejan al empresario y, como consecuencia, colocamos a éste, a través de nuestros contenidos, en el umbral de las soluciones.

CITE, tiene un enfoque a la atención al cliente muy impregnada en sus directivos, sin embargo no han logrado transmitir esto a su personal, razón por la cual los clientes no tienen información clara de los que ofrece la empresa provocando así un nivel medio de satisfacción al cliente.

Por lo antes mencionado con la implementación del modelo CRM en la empresa CITE Master Business se espera tener una visión clara de las necesidades crecientes del cliente y maximizar el valor que tiene el cliente, para de esta manera retener al cliente y consecuentemente mejorar las ventas de la empresa.

Dado que el concepto que tienen los directivos de CITE sobre la importancia de la atención al cliente, se propone trabajar en la cultura organizacional con el propósito de impartir esta visión a los demás miembros de la organización en base a los siguientes puntos:

- **Comunicación:** Se debe aplicar mediante una comunicación efectiva con los empleados de la empresa, respecto al motivo para que se dé el cambio en la cultura organizacional, esto ayudara a que los empleados tomen conciencia de la importancia del cliente y se involucren más con la organización.

Es importante que se realicen reuniones de trabajo con los empleados, para evaluar su desempeño, generar reportes sobre los avances e incentivar por los resultados obtenidos, sin perder la perspectiva de que el trato al cliente es la prioridad de CITE.

- **Participación:** Teniendo en cuenta la participación de los empleados de CITE en las decisiones de la empresa se lograra obtener un mayor compromiso por parte de ellos y la reducción de la resistencia al cambio, como se mencionó anteriormente la mejor manera de lograrlo es mediante reuniones periódicas.

- **Instalaciones:** Para mantener a los empleados motivados y enfocados con los lineamientos de la organización, CITE debe mantener un ambiente laboral adecuado que se preocupe por el bienestar del empleado, brindando normas de seguridad ocupacional establecidas por la ley, entre otras.

4.6.2. Estrategias del CRM

A continuación se describen las estrategias que se aplicaran para lograr los objetivos previstos (Ver Figura 32):

Figura 32: Estrategias de CRM



Fuente: Microsoft Business Solution CRM.

Estrategia: Cultura organizacional enfocada al CRM

Objetivo: Maximizar el valor del cliente

Para lograr una cultura organizacional enfocada en el CRM en CITE se propone:

- *Modelaje Directivo:* El equipo de trabajo menciona valores existentes y define nuevos, es importante que los gerentes de CITE los comuniquen a los miembros de la organización y se aseguren de que todos los empleados hayan adoptado el compromiso de implementación. La efectividad de la estrategia dependerá de cada gerente para que se convierta en un modelo de aplicación el cual conlleve el compromiso de todos.
- *Comunicación e imagen corporativa:* Comprenderá el uso de los canales de comunicación disponibles para darse a conocer y tener presente la cultura organizacional como por ejemplo cartelera llamativa con informativos sobre los objetivos de la empresa CITE y novedades de la misma.

- *Alineación Del Sistema De Recursos Humanos:* Todos los procesos del recurso humano deben estar orientados a fortalecer la cultura y los valores corporativos de CITE.
- *Monitoreo y seguimiento:* Debe existir una retroalimentación, seguimiento y evaluación en cada actividad realizada por el personal de CITE, para determinar el grado de conocimiento de la nueva cultura organizacional en todos los miembros de la organización.

El CRM permite desarrollar nuevos procedimientos con la finalidad de brindar un mejor servicio al cliente (Ver Figura 33).

Figura 33: Implantación de la cultura de CRM



Fuente: (Aguilar, 1999)

Estrategia: Campañas de Marketing Online (Twitter, Facebook)

Objetivo: Atraer a nuevos clientes e incrementar la interacción con los clientes actuales ofreciéndole canales en línea.

Estrategia: Impulsar las ventas del programa Master Business ofreciendo valor añadido a los clientes.

Objetivo: Aumento de las ventas del programa Master Business

Se propone tomar en cuenta ciertas acciones detalladas a continuación:

- Seguimiento post venta por parte de asesor comercial
- Entrega de estímulos por culminación del programa
- Envío de información de la empresa mediante mailig personalizado

De acuerdo a la investigación de mercado realizada, la mayoría de los clientes no recuerdan los beneficios del programa Master Business, por lo que es importante brindar una información clara y precisa por parte de los asesores.

4.6.3. Diseño de Experiencia del Cliente

La experiencia positiva del cliente con el servicio que le ha brindado la empresa impactara de manera directa en los futuros ingresos de la misma; una mala experiencia del cliente puede representar la pérdida de miles de dólares para la empresa. Es por esto que CITE debe mantener un contacto directo con sus clientes, haciendo que todos los procesos implementados tengan una experiencia añadida para el mismo.

4.6.3.1. *Estrategias de experiencia de valor del cliente*

- **Mejorar la imagen del personal:** CITE dotara de ropa de trabajo de acuerdo a las funciones que desempeñe al personal de la empresa a fin de que sean identificados por el cliente con facilidad.
- **Capacitación en ventas y atención al cliente:** CITE implementara eventos de capacitación para el personal para el mejor desempeño en sus actividades (talleres, seminarios, entre otros)
- **Campañas de publicidad:** CITE realizara campañas publicitarias a través de los medios de comunicación en línea.

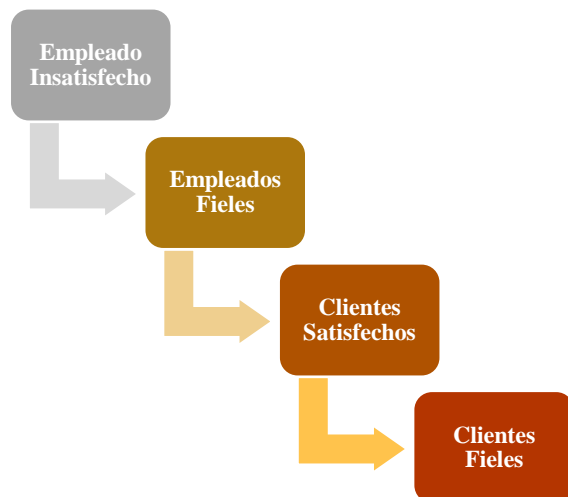
4.6.4. Colaboración Organizacional

Hoy en día las empresas tienen valores corporativos de esta manera se puede lograr un mejor enfoque en la cultura organizacional, con este enfoque se podrá obtener resultados efectivos en la implementación del modelo CRM, es necesario que todos los miembros de la organización se involucren para que exista una efectiva implementación de esta filosofía (Gartner, 2014).

4.6.4.1. Estrategias de colaboración organizacional

- **Satisfacción y compromiso de los colaboradores de la empresa:** El cliente interno es decir los empleados de CITE son el pilar fundamental de la organización, es por esto que primero se debe buscar su satisfacción (Ver Figura 34).

Figura 34: Grado De Correlación Entre Empleado Y Cliente



Fuente: Chiesa (2009).

El líder de la organización de CITE debe conseguir por parte de sus colaboradores los siguientes elementos:

- **Compromiso:** debe existir un compromiso conjunto, es decir entre todos los miembros de la organización.
- **Conocimiento:** competitividad y rentabilidad, desarrollo permanente, manejo de los recursos, excelencia en el servicio.

En función del mencionado anteriormente, se propone cuatro factores clave para lograr la satisfacción del asesor de ventas (Ver Figura 35):

Figura 35: Factores claves para la satisfacción del asesor de ventas



Fuente: (Chiesa, 2009)

- **Capacitación:** Se debe dar capacitaciones a todos los miembros de CITE, desde mando bajo a altos, la formación debe incluir la misión, visión, objetivos y valores corporativos que se quieren implementar para fomentar una filosofía CRM.

Se propone capacitar a los miembros de la organización en temas tales como:

- Filosofía del modelo CRM
- Técnicas de venta
- **Compromiso:** Debe ser generado por el líder de CITE, ya que él es el modelo de la organización y por lo tanto esta encargado de conseguir un compromiso interno por parte de todos los miembros de la empresa. Para lograr un compromiso con los asesores de venta se puede tomar en cuentas ciertos aspectos presentados a continuación:
 - Cuando un asesor se incorpora a la organización es muy importante que el líder le dé la bienvenida y le entregue el materia de inducción, posteriormente se le capacite para que de esta manera se comience a involucrar con la empresa.
 - Establecer horarios, políticas y normas con la finalidad de crear vínculos de compromiso y permanencia a la organización.
 - Hacerlos parte del proyecto de la empresa, tomando en cuenta sus opiniones.
 - Compartir conocimientos entre todos los miembros de la empresa con el fin de aportar nuevas ideas.
- **Creatividad:** CITE debe crear un ambiente armónico, en donde sus colaboradores se sientan a gusto con lo que hacen; y, sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta por la organización, este espacio puede conseguirse mediante foros, en donde puedan expresar libremente sus ideas, compartir experiencias, solventar inquietudes.

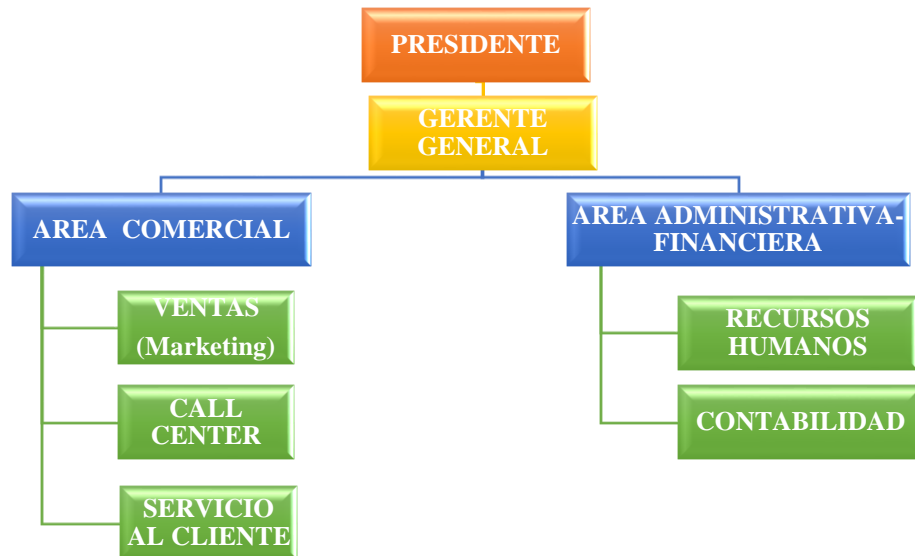
- **Motivación:** Para que un colaborador se sienta motivado es importante que la empresa valore e incentive el trabajo realizado por ellos, es importante tomar en cuenta la parte emocional de los trabajadores ya que este es un factor clave para un desempeño adecuado.

Se propone que la empresa CITE considere aspectos como:

- Incentive los logros mediante una mención de honor al colaborador más destacado.
- Incentive mediante pequeñas recompensas que reconozca a los colaboradores que cumplan con los procesos de venta establecidos; y, den aportes de mejoramiento.
- Entrega de bonos o premios por los objetivos alcanzados.
- Organizar actividades grupales.
- Incentivar al personal mediante capacitación, que le den oportunidades de crecimiento.

Además de estas estrategias, se considera necesario revisar la estructura organizacional de la empresa CITE, debido a que la que se encuentra vigente tiene muchos niveles directivos los mismos que podrían funcionar de manera fusionada; por lo que se plantea una nueva estructura, la cual se encuentra de una manera más organizada, conformada por dos direcciones para que se logre obtener mejores resultados para la empresa (Ver Figura 36).

Figura 36: Propuesta de nueva organización



Fuente: Investigación realizada

Como se menciona anteriormente, esta estructura organiza los procesos en dos áreas con las cuales el gerente tenga una comunicación directa; el área comercial tendrá su competencia en temas relacionados a la venta del producto, incluye el marketing de la empresa y la atención personalizada al cliente. El área administrativa – financiera encargada de la parte interna de la empresa, incluye el manejo de los recursos de CITE tanto humanos como financieros.

4.6.5. Procesos

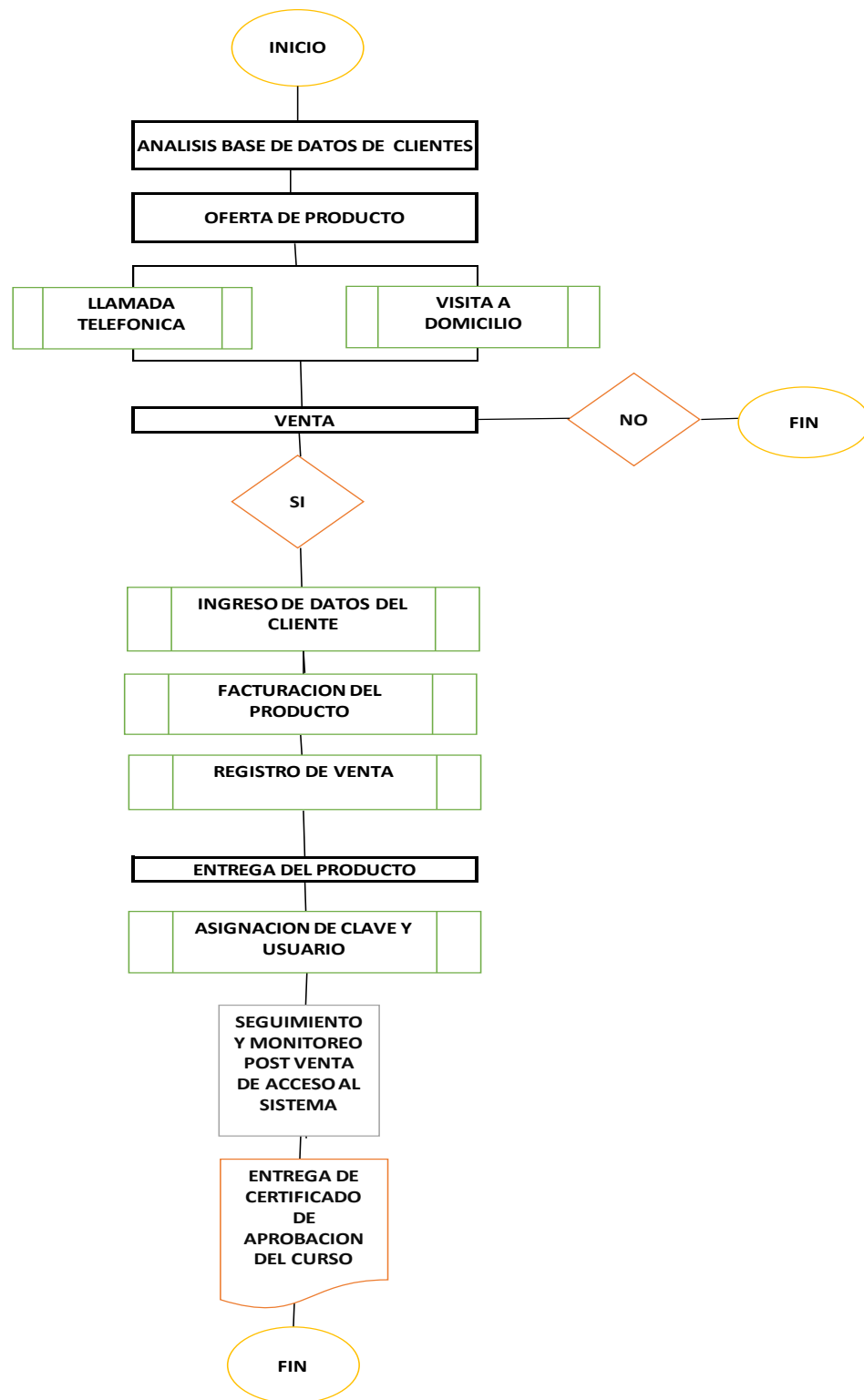
El CRM ha llevado a las organizaciones a un enfoque basado en los procesos que se relacionan con el cliente. Los procesos de la empresa son fundamentales, es por eso que se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Identificar los procesos que tiene impacto con el cliente.

- Analizar los procesos que mantiene la empresa.
- Determinar mejoras a los procesos.
- Hacer seguimiento a los procesos.
- Evaluar las mejoras implementadas.

A continuación se presenta los procesos que mantiene actualmente la empresa CITE graficados en el capítulo I, posterior a eso se grafica los nuevos procesos mejorados (Ver Figura):

Figura 6 . Proceso Venta

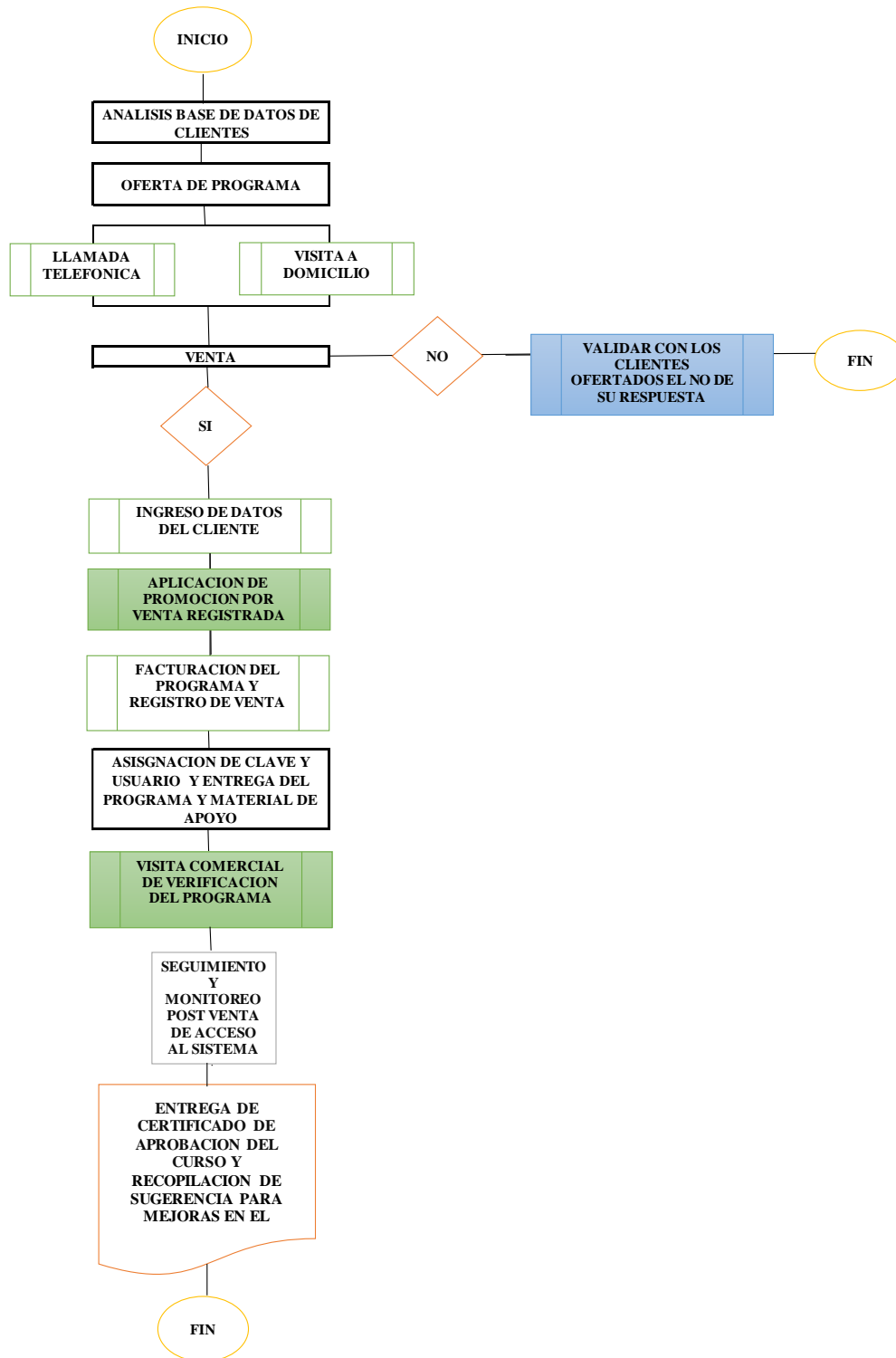


Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa CITE – Master Business

Este proceso carece de una evaluación de satisfacción al cliente post-venta, y toda vez, que lo que no se conoce no se puede medir ni mejorar es necesario incluir una actividad en la que se determine el nivel de cumplimiento de expectativas del cliente después de la venta; por otro lado se considera innecesario realizar en dos actividades la facturación y el registro de la venta toda vez que se encuentran relacionadas, igualmente en la entrega del producto y la asignación de clave y usuario (Ver Figura).

Se reformuló el proceso considerando las actividades de facturación y registro como una sola actividad y la de asignación de clave y usuario con la de entrega del programa y material de apoyo, por cuanto están relacionadas. Se incluye las actividades de aplicación de promoción por venta registrada y visita comercial de verificación del programa. En el caso de no concluirse la venta se propone las actividades de validar con los clientes ofertados el no de su respuesta.

Figura 37: Procesos de Venta mejorado



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por la empresa CITE – Master Busines

4.6.6. Información

Es importante contar con información completa de los clientes para su correcto manejo y uso, debido a que esto es un requerimiento clave para la aplicación el modelo CRM. La actualización de datos es fundamental para el manejo eficiente de la información. La información que se requiere de los clientes es la siguiente:

- Nombre.
- Edad.
- Fecha de nacimiento.
- Cedula de identidad.
- Teléfono.
- Dirección de domicilio.
- Dirección del trabajo.
- Correo electrónico.
- Ciudad – país.
- Profesión.

- Ocupación.
- Maneja Tarjeta de Crédito.

La base de datos que maneja CITE se actualiza semestralmente, sin embargo existen datos erróneos de los clientes registrados, por lo que se propone que CITE invierta en un sistema CRM para pequeñas empresas, con el fin de tener un buen mantenimiento de la información del cliente para brindar un mejor servicio. El manejo de los datos es fundamental para la aplicación del modelo CRM, se recomienda que CITE aplique las siguientes estrategias:

- Depurar y actualizar los datos de los clientes
- Integrar los datos del sistema de ventas en el sistema CRM
- Compendiar datos claves los cuales permitan obtener datos extra del cliente

4.6.7. Tecnología

Un software de CRM es indispensable para implementar completamente la estrategia, siendo un factor fundamental para el manejo adecuado de la información. Existen varias empresas que se dedican a realizar software de CRM, hay que tomar en cuenta los costos que implicarían. Nos enfocaremos en el software de CRM bajo demanda o en línea llamado como software como servicio (SaaS).

Dicho software se ha vuelto muy acogido por la industria, los productos SaaS son rentados o comprados por medio de una suscripción anual o mensual, por lo que no requiere de una gran inversión inicial. (CRM.com, 2014) .El modelo de SaaS provee de varias ventajas tales como (CRM.com, 2014):

- No requiere de inversión inicial de capital fijo.
- Disminuyen el tiempo requerido para su implementación.
- No existen cláusulas de contrato las cuales fuercen a una dependencia a largo plazo.
- Las aplicaciones CRM se entregan de acuerdo a una tarifa acordada de servicio por la duración del contrato.
- Mayor tiempo de disponibilidad y confiabilidad.

Existen tres tipos de software que lideran el mercado y tienen mayor participación, a continuación se presenta una comparación entre ellos (Ver Tabla 19).

Tabla 19: Comparativo de software CRM

SOFTWARE	VENTAJAS	DESVENTAJAS	PRECIO
SALESFORCE	<ul style="list-style-type: none"> • Puede ser integrado con otros software • Software seguro • Estructura moderna • Gran capacidad para la infraestructura de centro de llamadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Opciones de implementación limitada • Complicado de utilizar por empresas pequeñas 	\$ 120 por usuario al mes
ORACLE CRM en demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma flexible y solida • Centrado en la gestión de contactos a corto plazo • Simplifica la gestión de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece escaso apoyo en las herramientas de auto servicio y base de conocimiento. Ofrece un apoyo muy débil para foros de clientes y capacidades de programación. 	\$135 por usuario al mes
MICROSOFT DYNAMICS en línea	<ul style="list-style-type: none"> • Varias opciones para implementarlo • Se actualiza frecuentemente • Experiencia amigable para el usuario 	<ul style="list-style-type: none"> • Las opciones más avanzadas requieren conocimientos de programación • Escaso apoyo en herramientas de auto servicio 	\$115 por usuario al mes

Fuente: ISDIGITAL.NOW (2017).

Las tres empresas tienen excelentes opciones y beneficios notables, Microsoft Dynamics en línea además de su precio, brinda un factor importante que es un formato amigable y fácil de comprender, sus plataformas son completas. Se considera que es la mejor opción para CITE.

CITE cuenta con 42 empleados, de los cuales 29 de ellos tienen contacto directo con los clientes, por lo que se propone aplicar el software mencionado de CRM para 29 usuarios.

4.6.8. Métricas

Los bloques anteriores sirven para proporcionar métricas, para de esta manera poder medir el éxito del desarrollo del CRM. Se debe plantear indicadores adecuados para el monitoreo y mejoramiento continuo del proceso. (Grupo MARKA, 2015). CITE debe definir indicadores para dar un seguimiento adecuado y sirvan para el control de los resultados (Ver Tabla 20).

Tabla 20: Cuadro de Control

OBJETIVO	INDICADOR	MEDICION
Aumentar las ventas	Incremento de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de programas con descuento por clientes referidos • Número de empleados que ganaron incentivos por programas vendidos
Maximizar el valor del clientes	Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Número de llamadas de bienvenida a los clientes que forman parte del programa • Encuesta de satisfacción trimestral
Retener a los clientes	Retención	<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de contacto con el cliente • Número de visita de fidelización

Fuente: Grupo MARKA (2015).

CITE debe realizar periódicamente informes de los alcances de cada objetivo para determinar los logros alcanzados, de igual manera se deberá determinar las causas y efectos que no permitieron el cumplimiento de los objetivos.

4.7. Análisis financiero

Para el desarrollo del modelo CRM en CITE, es indispensable desarrollar un análisis financiero el cual nos permita determinar la proyección de las ventas con la implementación del modelo CRM, por lo que se realizara una comparación del estado de resultados actual de CITE vs. Los estados de resultados proyectados a 5 años, con su respectivo presupuesto requerido.

Adicional se realizara un análisis de las ventas que actualmente mantiene CITE, y la ventas que alcanzaría con la implementación del modelo CRM.

4.7.1. Estado de Resultados año 2016

(Ver Tabla 21)

Tabla 21. Estado de resultados año 2016

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2016		
CODIGO	CUENTA	VALOR
6007	PRESTACIONES LOCALES DE SERVICIOS GRAVADAS CON TARIFA CERO O EXENTAS DE IVA	937,067.24
6077	GANANCIAS NETAS POR REVERSIONES DE PASIVOS POR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS JUBILACION PATRONAL Y DESAHUCIO	456.80
6115	INGRESOS FINANCIEROS INTERES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS NO RELACIONADAS LOCALES	89.43
6999	TOTAL INGRESOS	937,613.47
7004	COSTO COMPRAS LOCALES NETAS DE BIENES NO PRODUCIDOS POR LA SOCIEDAD	4,239.00
7040	COSTO SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	158,384.42
7041	GASTO SUELDOS SALARIOS Y DEMAS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	85,680.89
7043	COSTO BENEFICIOS SOCIALES INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	54,746.27
7044	GASTO BENEFICIOS SOCIALES INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	42,975.47
7046	COSTO APOORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDO DE RESERVA	6,782.82
7047	GASTO APOORTE A LA SEGURIDAD SOCIAL INCLUYE FONDO DE RESERVA	5,287.23
7050	GASTO HONORARIOS PROFESIONALES	26,539.13
7053	GASTO HONORARIOS Y OTROS PAGOS A NO RESIDENTES POR SERVICIOS OCASIONALES	9,416.35
7068	GASTO DEPRECIACION NO ACELERADA DE PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	11,586.88
7173	GASTO PROMOCION Y PUBLICIDAD	8,426.19
7176	GASTO TRANSPORTE	811.83
7182	GASTOS DE VIAJE GASTO	3,010.66
7185	GASTOS DE GESTION	42,999.13
7186	VALOR NO DEDUCIBLE GASTOS DE GESTION	6,919.53
7188	GASTO ARRENDAMIENTO DE INMUEBLES	48,243.46

Tabla 21. (Continuación)

7190	COSTO SUMINISTROS Y MATERIALES	9,331.21
7191	GASTO SUMINISTROS Y MATERIALES	3,360.08
7196	COSTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1,579.00
7197	GASTO MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	5,619.26
7203	GASTO SEGUROS Y REASEGUROS PRIMAS Y CESIONES	17,493.55
7208	COSTO IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	77,825.00
7209	GASTO IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	16,399.81
7210	VALOR NO DEDUCIBLE IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y OTROS	4,558.23
7217	COSTO COMISIONES NO RELACIONADAS	107,170.56
7218	GASTO COMISIONES NO RELACIONADAS	82,697.96
7241	COSTO SERVICIOS PUBLICOS	8,459.51
7242	GASTO SERVICIOS PUBLICOS	9,806.15
7247	COSTO OTROS GASTOS	36,554.94
7269	GASTOS DE TRANSACCION (COMISIONES BANCARIAS, HONORARIOS, TASAS, ENTRE OTROS) NO RELACIONADAS LOCAL	42,528.78
7904	NO. DE RUC DEL PROFESIONAL QUE REALIZO EL CALCULO ACTUARIAL PARA EL CONTRIBUYENTE (INFORMATIVO)	1,792,300.00 0,00
7991	TOTAL COSTOS	465,072.73
7992	TOTAL GASTOS	462,882.81
7999	TOTAL COSTOS Y GASTOS	927,955.54
801	UTILIDAD DEL EJERCICIO	9,657.93
803	PARTICIPACION A TRABAJADORES	1,448.69
806	GASTOS NO DEDUCIBLES LOCALES	11,477.76
836	UTILIDAD GRAVABLE	19,687.00

Fuente: Superintendencia de Compañías , Valores y Seguros (2016)

4.7.2. Presupuesto del modelo CRM

Para el desarrollo del modelo CRM, se realizara una inversión para los 5 años próximos, en donde se estima un arrendamiento mensual del software cuyo costo se mantiene constante durante los 5 años, se considera un presupuesto destinado a capacitación. Publicidad, ropa de trabajo y un pequeño rubro denominado a incentivos gastos en ventas.

A fin de que los colaboradores de CITE Master Business comprendan la filosofía del modelo CRM, se prevé jornadas de capacitación permanente durante el primer año, en el siguiente las capacitaciones serán periódicas, y finalmente en los siguientes dos años las capacitaciones de refuerzo.

Como se mencionó anteriormente los incentivos son factores claves para el rendimiento de los asesores de venta, es por eso que el presupuesto para esto será fijo para cada año, a partir del inicio del segundo año de implementado el CRM (Ver Tabla 22 y Tabla 23).

Tabla 22: Presupuesto para el modelo CRM

PRESUPUESTO PARA EL MODELO CRM					
RUBROS	AÑO 0 (2018)	AÑO 1 (2019)	AÑO 2 (2020)	AÑO 3 (2021)	AÑO 4 (2022)
SOFTWARE CRM	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00
Arrendamiento de software	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00
CAPACITACIONES	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.700,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Capacitación del modelo CRM	\$ 3.000,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Capacitación en atención al cliente y venta con el nuevo modelo CRM	\$ 1.000,00	\$ 500,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
PUBLICIDAD	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00
Facebook	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Twitter	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
PERSONAL	\$ 359.161,83	\$ 508.152,33	\$ 538.035,83	\$ 551.211,83	\$ 577.061,83
Sueldos y salarios/ Beneficios de ley	\$ 234.000,00	\$ 253.000,00	\$ 274.500,00	\$ 286.500,00	\$ 306.200,00
Uniformes	\$ 840,00	\$ -	\$ 924,00	\$ -	\$ 1.050,00
Comisiones vendedores	\$ 120.000,00	\$ 250.640,50	\$ 258.000,00	\$ 260.000,00	\$ 265.000,00
Incentivos	\$ 2.010,00	\$ 2.200,00	\$ 2.300,00	\$ 2.400,00	\$ 2.500,00
Teléfono	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Movilización	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83

Fuente: Investigación realizada

Tabla 22. (Continuación).

OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 78.360,08	\$ 81.760,08	\$ 82.960,08	\$ 91.360,08	\$ 97.360,08
Arriendo	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Suministros de oficina	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08
Servicios básicos	\$ 33.000,00	\$ 34.000,00	\$ 28.000,00	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00
Otros servicios	\$ 12.000,00	\$ 14.400,00	\$ 21.600,00	\$ 24.000,00	\$ 30.000,00
TOTAL	\$ 484.781,91	\$ 636.172,41	\$ 666.955,91	\$ 688.031,91	\$ 719.881,91

Fuente: Investigación realizada

4.7.3. Proyección de las ventas con el modelo CRM

Tabla 23: Proyección de las ventas con el modelo CRM

VENTAS PROYECTADAS					
AÑOS	AÑO 0 (2018)	AÑO 1 (2019)	AÑO 2 (2020)	AÑO 3 (2021)	AÑO 4 (2022)
NÚMERO PROGRAMAS VENDIDOS EN EL AÑO	1,800.00	1,980	2,277	2,732	3,279
INCREMENTO	0%	10%	15%	20%	20%
PRECIO DEL PROGRAMA	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 520.00
VENTAS	\$ 864,000.00	\$ 950,400.00	\$ 1,138,500.00	\$ 1,366,200.00	\$ 1,705,017.60

Fuente: Investigación realizada

Figura 38: Ventas proyectadas con el modelo CRM



Fuente: Investigación realizada

La meta de venta de la empresa CITE Master Business es de 150 a 200 paquetes al mes, con la implementación del modelo CRM se estima incrementar las ventas. El precio del programa se reajustara en el año dos (2020) de las proyecciones de venta, en un 0,042% considerando el comportamiento de la inflación en los últimos años. En el año tres (2021) se mantendrá el mismo precio y en el año cuatro (2022) se vuelve a reajustar el precio en el mismo porcentaje. (INEC, 2017)

La implementación del modelo CRM, pretende incrementar las ventas en una empresa, en CITE se considera un incremento de ventas en el primer año (2019) de 10%, debido a que toma tiempo que los colaboradores se acoplen a la nueva filosofía del modelo CRM, por lo que las ventas no se incrementaran de inmediato, para el año dos (2020) el incremento sería de un 15%, en el año tres y cuatro cuando el modelo este implementado se considera un incremento en las ventas de un 20% por cada año respectivamente.

4.7.4. Estado de resultados proyectado con la aplicación del modelo CRM

Para comprender de mejor manera el estado de resultado proyectado, se desglosara los gastos operacionales, administrativos y de venta (Ver Tabla 24).

4.7.4.1. *Gastos Administrativos y Operacionales*

Tabla 24: Gastos administrativos y operaciones

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERACIONALES					
RUBROS	AÑO 0 (2018)	AÑO 1 (2019)	AÑO 2 (2020)	AÑO 3 (2021)	AÑO 4 (2022)
Sueldos y salarios	\$ 180.000,00	\$ 200.000,00	\$ 222.000,00	\$ 240.000,00	\$ 260.000,00
Beneficios sociales	\$ 54.000,00	\$ 53.000,00	\$ 52.500,00	\$ 46.500,00	\$ 46.200,00
Uniformes	\$ 840,00	\$ -	\$ 924,00	\$ -	\$ 1.050,00
Software CRM	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00
Arriendo	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Suministros de oficina	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08
Servicios básicos	\$ 33.000,00	\$ 34.000,00	\$ 28.000,00	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00
Otros servicios	\$ 12.000,00	\$ 14.400,00	\$ 21.600,00	\$ 24.000,00	\$ 30.000,00
TOTAL	\$ 353.220,08	\$ 374.780,08	\$ 398.404,08	\$ 417.880,08	\$ 444.630,08

Fuente: Investigación realizada.

4.7.4.2. Gastos de venta

Tabla 25: Gastos de venta

GASTOS DE VENTA					
RUBROS	AÑO 0 (2018)	AÑO 1 (2019)	AÑO 2 (2020)	AÑO 3 (2021)	AÑO 4 (2022)
Comisiones	\$ 120.000,00	\$ 250.640,50	\$ 258.000,00	\$ 260.000,00	\$ 265.000,00
Incentivos	\$ 2.010,00	\$ 2.200,00	\$ 2.300,00	\$ 2.400,00	\$ 2.500,00
Capacitaciones	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.700,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Teléfono	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Publicidad	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00
Movilización	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83
TOTAL	\$ 131.561,83	\$ 261.392,33	\$ 268.551,83	\$ 270.151,83	\$ 275.251,83

Fuente: Investigación realizada

Se considera una valor de \$1500 de teléfono debido a que con el modelo CRM, los asesores de venta van a estar más en contacto con sus clientes. Los rubros de publicidad y movilización CITE ya los tiene presupuestados para cada año es por esto que los valores se mantienen.

4.7.4.3. Estado de Resultados Proyectado con la Implementación del Modelo de CRM

Tabla 26: Estado de Resultados Proyectado con la Implementación del Modelo de CRM

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
RUBROS	AÑO 0 (2018)	AÑO 1 (2019)	AÑO 2 (2020)	AÑO 3 (2021)	AÑO 4 (2022)
Total ingresos netos por programa	\$ 864.000,00	\$ 950.400,00	\$ 1.138.500,00	\$ 1.366.200,00	\$ 1.705.017,60
Costo de ventas	\$ 171.049,61	\$ 171.049,61	\$ 171.049,61	\$ 171.049,61	\$ 171.049,61
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 692.950,39	\$ 779.350,39	\$ 967.450,39	\$ 1.195.150,39	\$ 1.533.967,99

Fuente: Investigación realizada.

Tabla 26. (Continuación).

(-)Costos fijos	\$ 18.785,43	\$ 18.785,43	\$ 12.180,55	\$ 12.180,55	\$ 7.198,55
Depreciación	\$ 11.586,88	\$ 11.586,88	\$ 4.982,00	\$ 4.982,00	\$ -
Mantenimiento	\$ 7.198,55	\$ 7.198,55	\$ 7.198,55	\$ 7.198,55	\$ 7.198,55
UTILIDAD BRUTA	\$ 674.164,96	\$ 760.564,96	\$ 955.269,84	\$ 1.182.969,84	\$ 1.526.769,44
(-)Gastos administrativos y operacionales	\$ 353.220,08	\$ 374.780,08	\$ 398.404,08	\$ 417.880,08	\$ 444.630,08
(-)Gastos de venta	\$ 131.561,83	\$ 261.392,33	\$ 268.551,83	\$ 270.151,83	\$ 275.251,83
UTILIDAD EN OPERACIONES	\$ 189.383,05	\$ 124.392,55	\$ 288.313,93	\$ 494.937,93	\$ 806.887,53
(-)Otros gastos	\$ 36.554,94	\$ 36.554,94	\$ 36.554,94	\$ 36.554,94	\$ 36.554,94
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 152.828,11	\$ 87.837,61	\$ 251.758,99	\$ 458.382,99	\$ 770.332,59
15% participación trabajadores	\$ 22.924,22	\$ 13.175,64	\$ 37.763,85	\$ 68.757,45	\$ 115.549,89
22% impuesto a la renta	\$ 28.578,86	\$ 16.425,63	\$ 47.078,93	\$ 85.717,62	\$ 144.052,19
UTILIDAD NETA	\$ 101.325,04	\$ 58.236,34	\$ 166.916,21	\$ 303.907,92	\$ 510.730,51

Fuente: Investigación realizada.

Se puede observar en la tabla 25 la proyección del estado de resultados a 5 años, el cual se encuentra detallado anteriormente. Las ventas están basadas de acuerdo a los valores históricos de CITE, las proyecciones de los otros rubros están fundamentadas en base a la estimación de crecimiento que da como resultado la aplicación del modelo CRM. Dentro del costo de venta se ha considerado los valores de costo de las compras locales netas de bienes no producidos por la sociedad, costo de sueldos y salarios y los gastos de promoción y publicidad del estado de resultados del año 2016, la diferencia entre ventas y costo de ventas es igual al margen de contribución.

Luego de esto se restan los costos fijos los cuales comprenden la depreciación de la propiedad planta y equipo y el mantenimiento de los mismos.

Esto da como resultado la utilidad operacional, la cual restada a otros gastos nos da la utilidad antes de impuesto y participación trabajadores, a esto se resta la participación trabajadores y el impuesto a la renta y obtenemos la utilidad neta.

4.7.5 Modelo de rentabilidad por cliente

Se aplicara un modelo de rentabilidad por cliente, con el fin de analizar la rentabilidad global de diferentes segmentos de clientes con los que CITE cuenta, el modelo mencionado consiste en la asignación de todos los ingresos y elementos de costo a cada segmento de cliente a partir de sus características. Los datos reflejados en el análisis de rentabilidad, son tomados de acuerdo a valores del mes de diciembre de 2017 proporcionados por CITE.

Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con cuatro segmentos , de los cuales se ha considerado los clientes activos, clientes añadidos y clientes perdidos, dándonos como resultado los clientes activos al principio del periodo. Para determinar el análisis de la rentabilidad, se calculó los ingresos por segmento, y la bonificación de cada uno de ellos (ingresos por segmento/total de ingreso por segmento).

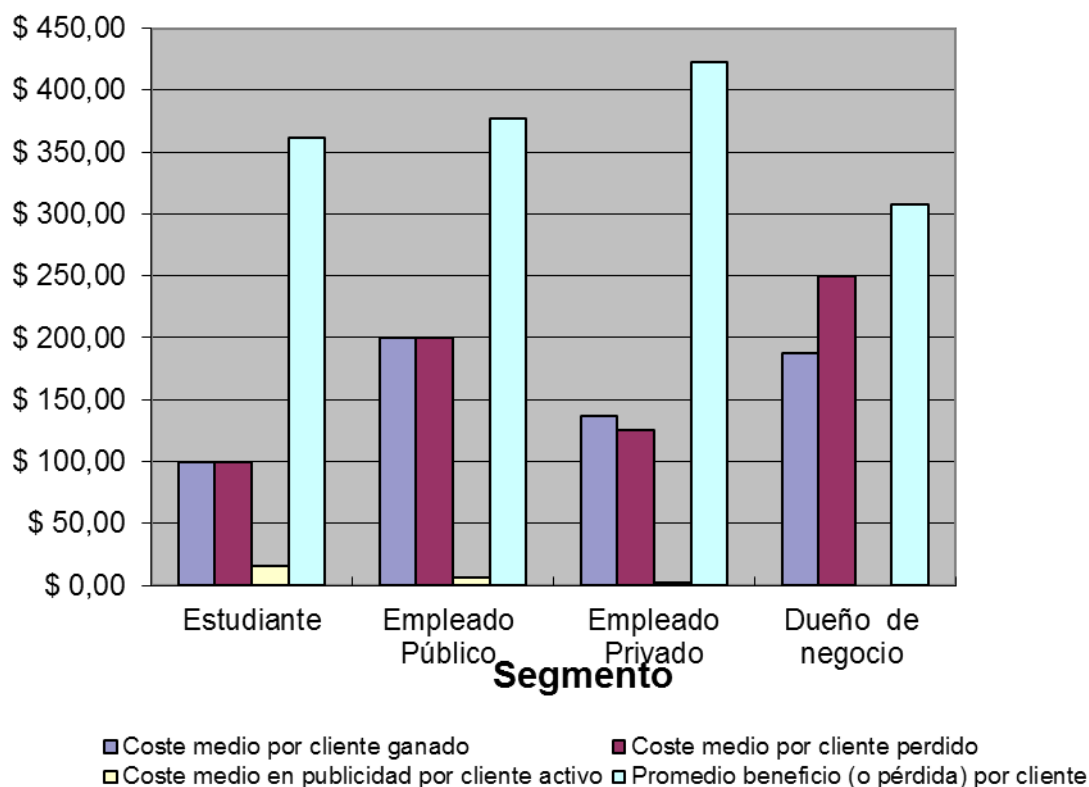
El valor de las ventas abarca dos rubros, el coste de atención y servicio y otros costes directos clientes los cuales son datos proporcionados por la empresa. El margen bruto se determina a partir de la resta de los ingresos por segmento y el valor de las ventas. Dentro de los otros costes se considera la captación de clientes, publicidad y pérdida de clientes. Finalmente la rentabilidad del cliente por segmento se obtiene de la resta del margen con el total otros costes. (Ver Tabla 27).

Tabla 27: Análisis de rentabilidad de la clientela

SEGMENTOS					Total
Actividad del cliente:	Estudiante	Empleado Público	Empleado Privado	Dueño de negocio	
Cientes activos al principio del período	10	24	85	25	144
Cientes añadidos	2	4	11	8	25
Cientes perdidos	(1)	(2)	(6)	(3)	(12)
Cientes activos al principio del período	11	26	90	30	157
Análisis de rentabilidad:					
Ingresos por segmento	\$ 4.800,00	\$ 11.520,00	\$ 40.800,00	\$ 12.000,00	\$ 69.120,00
Bonificación	6,9%	16,7%	59,0%	17,4%	82,6%
Valor de las ventas:					
Costes de atención y servicio	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 600,00
Otros costes directos clientes	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 800,00
Valor total de las ventas	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 350,00	\$ 1.400,00
Margen bruto	\$ 4.450,00	\$ 11.170,00	\$ 40.450,00	\$ 11.650,00	\$ 67.720,00
Bonificación	6,6%	16,5%	59,7%	17,2%	82,8%
Otros costes:					
Captación de clientes	\$ 200,00	\$ 800,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 4.000,00
Publicidad	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 175,00	\$ 700,00
Pérdida de clientes	\$ 100,00	\$ 400,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 1.250,00
Total otros costes clientes	\$ 475,00	\$ 1.375,00	\$ 2.425,00	\$ 2.425,00	\$ 5.950,00
Rentabilidad del cliente por segmentos	\$ 3.975,00	\$ 9.795,00	\$ 38.025,00	\$ 9.225,00	\$ 51.795,00
Bonificación	7,7%	18,9%	73,4%	17,8%	100,0%
Métrica resumida:					
	Estudiante	Empleado Público	Empleado Privado	Dueño de negocio	
Coste medio por cliente ganado	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 136,36	\$ 187,50	
Coste medio por cliente perdido	\$ 100,00	\$ 200,00	\$ 125,00	\$ 250,00	
Coste medio en publicidad por cliente activo	\$ 15,91	\$ 6,73	\$ 1,94	\$ 0,00	
Promedio beneficio (o pérdida) por cliente	\$ 361,36	\$ 376,73	\$ 422,50	\$ 307,50	

Fuente: Investigación realizada.

Figura 39: Métrica resumida por segmentos de clientela



Fuente: Investigación realizada

4.7.6 Flujo de Efectivo proyectado

Se procede hacer un análisis incremental del flujo de efectivo de con y sin proyecto, para determinar el retorno de la inversión ROI. Se determina la diferencia entre ingresos y gastos administrativos y de venta que se tendría en un escenario con el proyecto, comparado a un escenario sin proyecto, para posterior a esto calcular el VAN. Debido a que no existirá inversión inicial ya que es SAAS, el VAN se determina a partir de la diferencia anual en pérdidas y ganancias. (Ver tabla 28)

Tabla 28: Flujo de Caja Proyectado sin el Modelo CRM

FLUJO DE CAJA PROYECTADO SIN EL MODELO CRM					
RUBROS	AÑO 0 (2018)	AÑO 1 (2019)	AÑO 2 (2020)	AÑO 3 (2021)	AÑO 4 (2022)
INGRESOS OPERACIONALES					
Servicios prestados	\$ 864.000,00	\$ 921.600,00	\$ 1.036.800,00	\$ 1.152.000,00	\$ 1.209.600,00
TOTAL VENTAS	\$ 864.000,00	\$ 921.600,00	\$ 1.036.800,00	\$ 1.152.000,00	\$ 1.209.600,00
EGRESOS					
Sueldos y salarios	\$ 180.000,00	\$ 200.000,00	\$ 222.000,00	\$ 240.000,00	\$ 260.000,00
Beneficios sociales	\$ 54.000,00	\$ 53.000,00	\$ 52.500,00	\$ 46.500,00	\$ 46.200,00
Uniformes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Software CRM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Arriendo	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Suministros de oficina	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08
Servicios básicos	\$ 33.000,00	\$ 34.000,00	\$ 28.000,00	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00
Otros servicios	\$ 12.000,00	\$ 14.400,00	\$ 21.600,00	\$ 24.000,00	\$ 30.000,00
Comisiones	\$ 120.000,00	\$ 250.640,50	\$ 258.000,00	\$ 260.000,00	\$ 265.000,00
Incentivos	\$ 2.010,00	\$ 2.200,00	\$ 2.300,00	\$ 2.400,00	\$ 2.500,00
Capacitaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Teléfono	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Publicidad	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00
Movilización	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83
TOTAL EGRESOS	\$ 439.921,91	\$ 593.152,41	\$ 623.311,91	\$ 645.811,91	\$ 676.611,91
UTILIDAD O PERDIDA	\$ 424.078,09	\$ 328.447,59	\$ 413.488,09	\$ 506.188,09	\$ 532.988,09

Fuente: Investigación realizada

Tabla 28. (Continuación).

F1	\$ 424.078,09
F2	\$ 328.447,59
F3	\$ 413.488,09
F4	\$ 413.488,09
F5	\$ 532.988,09
i	10%
n	5

VP F1	\$ 263.319,13
VP F2	\$ 203.940,11
VP F3	\$ 256.743,57
VP F4	\$ 256.743,57
VP F5	\$ 330.943,67
VP TOTAL	\$ 1.311.690,05

DIFERENCIA P Y G	\$ (1.357.033,77)
VAN	\$ 2.668.723,82

Fuente: Investigación realizada

Tabla 29: Flujo de Caja Proyectado con el Modelo CRM

FLUJO DE CAJA PROYECTADO CON EL MODELO CRM					
RUBROS	AÑO 0 (2018)	AÑO 1 (2019)	AÑO 2 (2020)	AÑO 3 (2021)	AÑO 4 (2022)
INGRESOS OPERACIONALES					
Servicios prestados	\$ 864.000,00	\$ 950.400,00	\$ 1.138.500,00	\$ 1.366.200,00	\$ 1.705.017,60
TOTAL VENTAS	\$ 864.000,00	\$ 950.400,00	\$ 1.138.500,00	\$ 1.366.200,00	\$ 1.705.017,60
EGRESOS					
Sueldos y salarios	\$ 180.000,00	\$ 200.000,00	\$ 222.000,00	\$ 240.000,00	\$ 260.000,00
Beneficios sociales	\$ 54.000,00	\$ 53.000,00	\$ 52.500,00	\$ 46.500,00	\$ 46.200,00
Uniformes	\$ 840,00	\$ -	\$ 924,00	\$ -	\$ 1.050,00
Software CRM	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00	\$ 40.020,00
Arriendo	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Suministros de oficina	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08	\$ 3.360,08
Servicios básicos	\$ 33.000,00	\$ 34.000,00	\$ 28.000,00	\$ 34.000,00	\$ 34.000,00
Otros servicios	\$ 12.000,00	\$ 14.400,00	\$ 21.600,00	\$ 24.000,00	\$ 30.000,00
Comisiones	\$ 120.000,00	\$ 250.640,50	\$ 258.000,00	\$ 260.000,00	\$ 265.000,00
Incentivos	\$ 2.010,00	\$ 2.200,00	\$ 2.300,00	\$ 2.400,00	\$ 2.500,00
Capacitaciones	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.700,00	\$ 2.200,00	\$ 2.200,00
Teléfono	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Publicidad	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00
Movilización	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83	\$ 811,83
TOTAL EGRESOS	\$ 484.781,91	\$ 636.172,41	\$ 666.955,91	\$ 688.031,91	\$ 719.881,91
UTILIDAD O PERDIDA	\$ 379.218,09	\$ 314.227,59	\$ 471.544,09	\$ 678.168,09	\$ 985.135,69

Fuente: Investigación realizada

Tabla 29. (Continuación).

F1	\$ 379.218,09
F2	\$ 314.227,59
F3	\$ 471.544,09
F4	\$ 678.168,09
F5	\$ 985.135,69
i	10%
n	5

VP F1	\$ 235.464,60
VP F2	\$ 195.110,61
VP F3	\$ 292.791,78
VP F4	\$ 421.089,03
VP F5	\$ 611.691,76
VP TOTAL	\$ 1.756.147,77

DIFERENCIA P Y G	\$ (2.069.857,37)
VAN	\$ 3.826.005,14

Fuente: Investigación realizada

Se puede determinar luego de haber realizado el análisis de flujo de caja proyectado, que el VAN (excedente que se genera al cumplir con todas las obligaciones y en donde recupero la inversión) con el escenario sin proyecto es de \$2668723,82; frente a \$3826005,14 bajo un escenario con proyecto, es decir según las proyecciones realizadas se puede determinar que el VAN sería mayor bajo la aplicación del modelo CRM.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se ha realizado la creación de un modelo CRM, para la empresa CITE Master Business, con el objetivo de lograr mayor fidelización de sus clientes.
- En un entorno globalizado, la implementación del modelo CRM es una estrategia potente, varias empresas han adoptado esta filosofía y con ellos han logrado fortalecer su manera de hacer negocio, desarrollando ventajas competitivas, permitiendo especializarse cada vez más en entender y anticiparse a las necesidades de los clientes con una atención personalizada y de alta calidad.
- La clave para el éxito de la implementación del modelo CRM se basa en conseguir en primera instancia la motivación del ejecutivo de ventas, generada por la empatía que consiga con el cliente.
- Durante el análisis realizado a CITE, se ha determinado que la empresa no cuenta con un sistema eficiente para el manejo de la información del cliente, lo cual representa un problema para la misma.
- Existen falencias de seguimiento post venta por parte de los asesores de venta de CITE, no se cubren todos las inquietudes de manera satisfactoria, la información brindada por los mismos no es clara.

- Es importante considerar los aspectos que pueden afectar a la correcta implementación del modelo CRM, por pensar que este modelo es una herramienta tecnológica y no una filosofía de negocio.
- Sin un adecuado sistema de medición no es posible aplicar mejoras a las estrategias que posea la empresa, para esto existen métricas las cuales ayudaran a determinar el avance de la implementación del modelo CRM.
- El principal reto que enfrenta CITE es que la alta dirección se comprometa en mantener el enfoque del modelo CRM respaldando y comprendiéndose con la institución para empujarla hacia nuevas metas.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda invertir en el modelo de CRM, ya que a corto plazo este permitirá administrar las relaciones con los clientes generando lealtad y referidos.
- Es recomendable implementar una estrategia de CRM dentro de una empresa CITE Master Business, ya que al ser un negocio en crecimiento este modelo le permitirá retener y aumentar clientes brindando un valor agregado frente a la competencia.
- Es recomendable capacitar a todos los miembros de la organización, para que tengan pleno conocimiento del modelo CRM contribuyendo en su implementación, siendo los protagonistas en la transmisión de su importancia con el fin de reflejar resultados positivos tanto para la organización como para sus colaboradores.

- En un mundo tan competitivo como lo es hoy en día, cada empresa debe evitar almacenar información que carezca de utilidad, implementado sistemas o modelos que garanticen la comunicación de datos relevantes en una organización, es por esto que se recomienda que CITE establezca claramente la información relevante y la integre al software CRM para que la estrategia se encamine de manera adecuada.
- Alcanzar un correcto seguimiento de post venta es una de las principales falencias hoy en día en toda organización, por lo que se recomienda capacitar a los asesores de venta de tal manera que estén en la capacidad de solventar las necesidades desde el inicio del proceso de venta hasta el final, creando de esta manera una cultura de retroalimentación, para lograr conocer posibles fallas y poder mejorarlas.
- La empresa debería contar con un responsable que lidere la implementación del modelo CRM logrando una adecuada coordinación de su seguimiento, con el fin de asegurar su correcta aplicación en la organización, tomando en cuenta que no hay atajos para la implementación de este modelo, la misma debe darse de forma ordenada y sistemática tomando en cuenta el tipo de relaciones que desea establecer con los clientes a corto y largo plazo.
- Trimestralmente se debería realizar una valoración de los resultados obtenidos con el modelo CRM, para poder comparar y determinar posibles falencias del mismo, permitiendo a CITE en el corto plazo poder tomar los correctivos correspondientes.
- Para que exista un verdadero cambio en la cultura organizacional, se recomienda que exista el compromiso tanto de la parte administrativa como comercial, que les permita liderar este cambio dentro de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Abc Administracion. (14 de noviembre de 2011). *Abc Administracion*. Recuperado el 27 de mayo de 2017, de <http://abcadministracionderecursoshumanos.blogspot.com/2011/11/empleado-y-obrero-definicion.html>
- Aguilar, A. (1999). *Valores y Cultura Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- AIA, G. (2016). Recuperado el 03 de mayo de 2017, de <https://aia.es/soluciones/telecomunicaciones/ciclo-de-vida-del-cliente/>
- Alegsa. (12 de septiembre de 2010). *Alegsa*. Recuperado el 4 de junio de 2017, de <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/8152.php>
- Alfaro, M. F. (2004). Temas claves de marketing relacional. En M. Alfaro, *Temas claves de marketing relacional* (pág. 20). Madrid: Mc Graw Hill.
- Ariza, Y. (2003). Recuperado el 23 de agosto de 2017, de <http://yesidariza.blogspot.com/2017/01/tipos-y-modelos-de-crm.html>
- Ariza, Y. (13 de agosto de 2003). Recuperado el 05 de agosto de 2017, de <http://yesidariza.blogspot.com/2017/01/tipos-y-modelos-de-crm.html>
- Bagozzi, R. (12 de mayo de 1974). *Ciencia y Educacion*. Recuperado el 04 de mayo de 2017, de <http://www.sciepub.com/reference/63839>
- Baptiste , J. (1830).
- Barney, & Grant. (2003). *Creacion de empresas*. Bellaterra: Universidad autonoma de Barcelona.
- Boulding et al. (11 de octubre de 2005). *Boulding et al*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de https://marketing.conference-services.net/resources/327/2342/pdf/AM2011_0344.pdf

Business Intelligence. (s.f.). *Master Business*.

Business, M. (2016). Recuperado el 04 de agosto de 2017, de

<http://www.masterbusiness.com.ec/index.php/citempresarial/quienes-somos>

Canas, E., & Segura Martínez, A. (31 de agosto de 2015). *Business Quality*. Recuperado el 04

de septiembre de 2017, de <http://www.businessquality.es/blog/la-compra-es-racional-o-emocional-que-factores-influyen-en-la-compra>

Chauvin, S. (12 de septiembre de 2012). Recuperado el 02 de septiembre de 2017, de

<http://www.mujeresdeempresa.com/la-importancia-de-valorar-a-los-empleados/>

Chiesa. (2009).

Chiesa de Negri, C. (2009). Las cinco piramides del marketing relacional. En C. Chiesa de

Negri, *Las cinco piramides del marketing relacional*. Barcelona: Deusto.

CITE Master Business. (2016). Recuperado el 4 de marzo de 2017, de

<http://www.masterbusiness.com.ec/>

CITE Master Business. (05 de enero de 2016). *CITE Master Business*. Recuperado el 14 de

abril de 2017, de <http://www.masterbusiness.com.ec/>

(2017). *CITE Master Business*.

Crece Negocios. (10 de abril de 2013). *Crece Negocios*. Recuperado el 10 de junio de 2017, de

<https://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>

CRM.com. (06 de enero de 2014). *CRM.com*. Recuperado el 15 de junio de 2017, de

<http://www.crmespanol.com/ondemandcrm.htm>

Croxatto, H. L. (2005). Creando valor en la Relacion con sus clientes. En H. L. Croxatto.

Buenos Aires: Dunken.

Darroch, J. (2003). Developing a measure of knowledge management behaviors and practices.

En *Journal of Knowledge Management* (págs. 41-54). Nueva Zelanda: MCB UP Limited.

Debitoor. (19 de octubre de 2017). *Debitoor*. Recuperado el 5 de noviembre de 2017, de

<https://debitoor.es/glosario/definicion-know-how>

Economundo. (05 de enero de 2014). *Economundo*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de

<https://www.grupoeconomundo.com/index.php/home/quienes-somos>

Ecuavisa. (2016). Recuperado el 03 de agosto de 2017, de

<http://www.ecuavisa.com/articulo/televistazo/noticias/175111-quito-ciudad-mayor-tasa-desempleo-junio-2016>

EKOS. (12 de octubre de 2017). *EKOS*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=6026>

El comercial net. (22 de febrero de 2017). *El comercial net*. Recuperado el 15 de mayo de

2017, de <http://www.elcomercial.net/fidelizacion/cap03.htm>

El comercio. (2017). Recuperado el 04 de noviembre de 2017, de

<http://www.elcomercio.com/tag/inflacion>

Escuelamanagement. (05 de diciembre de 2016). *Escuelamanagement*. Recuperado el 04 de

mayo de 2017, de [http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-](http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores)

[2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores](http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores)

Espinosa, R. (2012). *Puro marketing*. Recuperado el 25 de mayo de 2017, de

<http://www.puromarketing.com/13/12324/utilizar-estrategias-cross-selling.html>

Espinoza Núñez, C. (28 de junio de 2013). *gestiopolis*. Recuperado el 03 de julio de 2017, de

<https://www.gestiopolis.com/calidad-en-las-empresas/>

eumed.net. (22 de enero de 2015). *eumed.net*. Recuperado el 03 de marzo de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/segmentacion-variables.html>

Fierro, J. C. (03 de enero de 2014). *Universia*. Recuperado el 11 de agosto de 2018, de <https://ubr.universia.net/article/view/915/factores-exito-crm-estudio-exploratorio-el-sector-bancario-espanol->

Fortune. (1970). Fortune 500 Daily & Breaking Business News. *Fortune*.

Ganesan, J. (12 de mayo de 1994). *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships*. Recuperado el 01 de septiembre de 2017, de <https://warrington.ufl.edu/centers/retailcenter/docs/papers/Ganesan1994.pdf>

Gartner. (12 de abril de 2014). *Slide Share*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <https://es.slideshare.net/nestormgs/implementacion-8bloques>

Grupo MARKA. (12 de mayo de 2015). *Grupo MARKA*. Recuperado el 25 de junio de 2017, de <https://grupomarka.wordpress.com/2013/12/17/conoce-8-aspectos-claves-en-la-implementacion-crm-manejo-de-relaciones-con-clientes/>

Halten, J. (22 de 03 de 1987). *Gestiopolis*. Recuperado el 28 de agosto de 2017, de <https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/>

Herrera, M. (22 de 02 de 2011). *word press*. Recuperado el 15 de septiembre de 2017, de <https://investigacionpediahr.files.wordpress.com/2011/01/formula-para-cc3a1lculo-de-la-muestra-poblaciones-finitas-var-categorica.pdf>

INEC. (2016). *Encuesta nacional de empleo y desempleo*. Recuperado el 22 de mayo de 2017, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-encuesta-nacional-de-empleo-desempleo-y-subempleo-enemdu/>

- INEC. (2017). Recuperado el 04 de junio de 2017, de
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Enero-2017/ipc%20Presentacion_IPC_enero2017.pdf
- INEC. (2017). *Compendio Estadístico*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Enero-2017/ipc%20Presentacion_IPC_enero2017.pdf
- Inesem. (05 de febrero de 2015). *INESEM*. Recuperado el 02 de septiembre de 2017, de INESEM: <file:///C:/Users/paola/Downloads/Master-En-Marketing-Relacional-Y-Crm.pdf>
- ISDIGITAL.NOW. (02 de enero de 2017). *ISDIGITAL.NOW*. Recuperado el 15 de julio de 2017, de <https://www.isdi.education/es/isdigital-now/7-mejores-crm-momento>
- Kotler, P. (2014). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lage, R. (10 de 08 de 2014). *Club MBA*. Recuperado el 25 de agosto de 2017, de <http://www.club-mba.com/apuntes/marketing/fundamentos-de-marketing/diversificacion-segmentacion-y-diferenciacion/>
- Lasio, V., Caicedo, G., & Izquierdo, E. (2015). *GEM ECUADOR*. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de ESPAE Graduate School of Management:
<http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>
- Master Business. (2016).
- Medina Rubio, R. (2003). *El camino hacia la excelencia en CRM*. En R. Medina Rubio. Madrid: Deusto.

Pérez Ventura, J. (22 de octubre de 2013). *El orden mundial*. Recuperado el 06 de noviembre de 2017, de <http://elordenmundial.com/2013/10/22/nivel-de-vida-calidad-de-vida/>

Perez, M. (02 de 01 de 2017). *ABC Economía*. Recuperado el 03 de noviembre de 2017, de http://www.abc.es/economia/abci-envejecimiento-poblacion-abre-nueva-consumo-201606060308_noticia.html

Ponzoa, J. M., & Reinares, J. (1999). Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. En J. M. Ponzoa, & J. Reinares, *Marketing Relacional* (págs. 1-20). Madrid: Pearson Education.

Schumpeter. (1942). *El emprendimiento en la teoría económica*.

Sobejano, J. (2013). *Destrucción creativa*. Obtenido de <http://innodrivem.com/la-innovacion-y-la-destruccion-creativa/>

Soto, B. (12 de septiembre de 2014). Recuperado el 04 de agosto de 2017, de <https://www.gestion.org/recursos-humanos/liderazgo/45937/el-liderazgo-empresarial/>

Suma CRM. (2015). Obtenido de <https://www.sumacrm.com/soporte/tipos-de-crm-y-modelos>

Suma CRM. (15 de 09 de 2015). *Suma CRM*. Recuperado el 13 de julio de 2017, de <https://www.sumacrm.com/soporte/tipos-de-crm-y-modelos>

Superintendencia de Compañías , Valores y Seguros. (01 de diciembre de 2016). *Superintendencia de Compañías , Valores y Seguros*. Recuperado el 04 de agosto de 2017, de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_menu.zul

Technology, Intellia. (01 de agosto de 2014). Recuperado el 10 de febrero de 2017, de http://www.intellia.com.mx/esp/servicios/crm_elementos.php

TeleRed. (2017). *Sure Step*. Quito.

Trucco, F. (23 de abril de 2014). *La Nacion*. Recuperado el 25 de noviembre de 2017, de <http://www.lanacion.com.ar/1674443-los-consumidores-cada-vez-mas-atentos-y-exigentes-con-las-marcas>

Villalba , A. (2015). *Emprendiemto* . Obtenido de <https://prezi.com/e9t1m-w1qrqq/emprendimiento-por-subsistencia/>

ANEXOS

ENTREVISTA CON LA GERENTE COMERCIAL

Nombre: Claudia Cubillo

Empresa: CITE-Master Business

Cargo: Gerente Comercial

PREGUNTA

- 1. ¿La empresa CITE-Master Business ofrece factores de diferenciación frente a la competencia para cumplir con las expectativas del cliente?**

RESPUESTA

La empresa cuenta con una asesoría personalizada es decir no se da a todos los mismo sino que el material depende de la profesión o el negocio que tenga cada cliente, esta asesoría se da a través de la página web en línea , en esta el cliente tiene la facilidad de preguntar lo que no esté claro y de esta manera podemos aclarar sus dudas , se les brinda asesoría legal de los tramites respectivos que deben seguir al apertura un negocio , es la diferencia frente a la competencia que tenemos, ya que esta se encarga de entregar el programa y los clientes se vuelven a contactar con ellos y ya no les brindan el servicio, en cambio nosotros les damos un seguimiento o asesoría dependiendo lo que ellos nos pidan.

PREGUNTA

- 2. ¿Existe un sistema de control y seguimiento post-venta?**

RESPUESTA

Nosotros lo que hacemos es un seguimiento post-venta después de tres meses o depende de cómo veamos el avance del cliente, a través de la plataforma la cual nos indica las novedades del cliente por ejemplo si este se retiró del programa o cambio de

clave, ahí podemos determinar si él está avanzando con el programa o está estancado, es ahí cuando nosotros nos contactamos con el cliente para verificar que es lo que está pasando haciendo un seguimiento a la venta respectiva.

PREGUNTA

- 3. ¿En el área servicio al cliente y servicio post venta la empresa cuenta con personal asignado?**

RESPUESTA

Si, Tatiana Gonzales es la encargada del servicio al cliente y las directoras del personal se encargan del servicio post-venta.

PREGUNTA

- 4. ¿La empresa cuenta con un sistema que administre la cartera de clientes?**

RESPUESTA

Si, la encargada de administrar esta cartera es Soledad Llerena, ella revisa constantemente la base de datos de los clientes, si es que los clientes ya están por culminar el programa, o si ya están por certificar o cuando se puedan hacer renovaciones es decir una vez cumplidos los dos años de servicio se vuelve a contactar al cliente ya que esto también es un ingreso para la empresa.

PREGUNTA

- 5. ¿Estaría dispuesta a implementar una nueva herramienta comercial para mejorar las relaciones con el cliente?**

RESPUESTA

Claro que sí, todo lo que sea de beneficio para la empresa es de nuestro interés y que mejor que tener una buena relación con los clientes para de esta manera brindarles un mejor servicio y que se sienta satisfechos de mejor manera.

ENTREVISTA A EXPERTOS

Nombre: Johana Guerrero

Empresa: ProduBanco

Cargo: Ejecutivo 3

PREGUNTA

1. ¿Qué es CRM?

RESPUESTA

Para nosotros CRM es la relación que tenemos con nuestros clientes, la información que sacamos de la relación que tenemos como banco con nuestros clientes básicamente.

PREGUNTA

2. Que información es necesaria para poder crear un modelo de CRM?

RESPUESTA

Para poder crear un modelo CRM, primero debes tener una información de Business Intelligence, es decir todo lo que necesites para inteligencia del negocio al cual se pertenece, por ejemplo nosotros a través del CRM presentamos información de la banca, evaluaciones, tenemos PEPS semanales y mensuales en los cuales presentamos todo lo que hacen nuestros ejecutivos comerciales y también nos sirve para el lanzamiento de campañas con lo cual logramos colocar los productos que necesita el mercado en ese momento.

PREGUNTA

3. ¿Un modelo de CRM es aplicable en cualquier tipo de empresa?

RESPUESTA

Si se puede aplicar en cualquier tipo de empresa, siempre y cuando se vaya a comercializar o vender algo, por ejemplo si es que es una empresa dedicada a proyectos sociales ahí no te recomendaría debido a que esta herramienta es algo cara, por eso es recomendable aplicar en empresas que venden algo, hay que analizar la rentabilidad y analizar qué tan factible es para la empresa este gasto.

PREGUNTA

4. ¿Cuáles han sido los beneficios de contar con un CRM?

RESPUESTA

Con esta herramienta se hace inteligencia de negocios, sino tuviéramos CRM no podríamos hacer BI y no se sabría a donde apuntar en el mercado, de esta manera podemos ver cómo está la competencia, cuanto están vendiendo nuestros ejecutivos, que producto está necesitando el mercado.

Ha generado dentro del banco un impacto súper positivo con esta herramienta se puede colocar todo.

PREGUNTA

5. ¿En cuánto tiempo considera que se pueden ver resultados de una implementación de CRM?

RESPUESTA

Los resultados son inmediatos en uno o dos meses se los puede ver, primero se debe lanzar una campaña con esto se generan los reportes y así se puede ver los resultados de las ventas.

ENTREVISTA A EXPERTOS

Nombre: Ing. Jenny Chee

Empresa: ProduBanco

Cargo: Ejecutivo 3

PREGUNTA

- 1. ¿Qué es CRM?**

RESPUESTA

El CRM es una estrategia que está orientada para la satisfacción y para la fidelización con y para el cliente, prácticamente está orientada a la gestión del servicio al cliente.

PREGUNTA

- 2. Que información es necesaria para poder crear un modelo de CRM?**

RESPUESTA

Una estrategia de negocios que este dirigida a los clientes, por lo que es fundamental recopilar la mayor cantidad de datos posibles, siempre considerando que es mejor la calidad de la data que la cantidad.

PREGUNTA

- 3. ¿Un modelo de CRM es aplicable en cualquier tipo de empresa?**

RESPUESTA

Es útil e indispensable siempre y cuando se trate con clientes.

PREGUNTA

4. ¿Cuáles han sido los beneficios de contar con un CRM?

RESPUESTA

El servicio al cliente se vuelve más eficiente, se puede acceder a la información del cliente en tiempo real, facilita la toma de decisiones.

PREGUNTA

5. ¿En cuánto tiempo considera que se pueden ver resultados de una implementación de CRM?

RESPUESTA

Con una buena personalización (involucrando desarrollo tecnológico) de la herramienta en sí y acorde a las necesidades se puede obtener resultados ágiles y oportunos.

ENCUESTA

La presente encuesta tiene por objetivo conocer el nivel de satisfacción del cliente con respecto al servicio de los asesores de la empresa CITE-Master Business.

1. Indique su rango de edad

- ☐ De 20 a 30 años
- ☐ De 31 a 40 años
- ☐ De 41 a 50 años
- ☐ Mayor de 50 años

2. Ocupación

- ☐ Estudiante
- ☐ Empleado Publico
- ☐ Empleado Privado
- ☐ Negocio propio

3. ¿Qué le motivo a adquirir el programa Master Business?

- ☐ Capacitación Profesional
- ☐ Curiosidad
- ☐ Interés por mejorar su actividad económica

4. ¿Recuerda usted los beneficios del programa Master Business?

- ☐ Si
- ☐ No

5. ¿Está satisfecho con el servicio brindado por parte de los asesores de la empresa?

- ☐ Si
- ☐ No

6. ¿En qué aspectos mejoraría el servicio de los asesores?

- ☐ Seguimiento post-venta
- ☐ Asesoría

☐ Entrega de información clara

7. ¿A través de que medio supo del programa Master Business?

☐ Redes Sociales

☐ TV

☐ Prensa

☐ Le recomendaron

☐ Otro:

8. ¿Considera que los asesores de venta están siempre dispuestos ayudarle?

☐ Si

☐ No

9. ¿Considera que el trato del personal de la empresa es amable?

☐ Si

☐ No

10. Considera que el personal cuenta con la capacitación adecuada para resolver sus requerimientos y/o inquietudes de manera oportuna

☐ Si

☐ No

11. ¿El programa Master Business cumplió con sus expectativas?

☐ Totalmente de acuerdo

☐ De acuerdo

☐ Medianamente de acuerdo

☐ En desacuerdo

☐ No acuerdo

12. En general, ¿Cómo calificaría la calidad del servicio de los asesores de venta?

☐ Excelente

☐ Buena

☐ Ni mala ni buena

- ☐ Mala
- ☐ Pésima

13. ¿Cuál es la probabilidad de que usted recomiende el programa Master Business a otras personas?

- ☐ Extremadamente probable
- ☐ Bastante probable
- ☐ Algo probable
- ☐ Poco probable
- ☐ Nada probable